

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ CONCEPTUAL ASPECTS OF EMPLOYEE LOYALTY FORMATION

У статті розглянуто теоретичні основи формування концептуальних положень забезпечення лояльності персоналу на основі дослідження природи її виникнення та форм прояву в конкретних організаційних умовах. Виділено афективну, когнітивну та поведінкову складові частини лояльності персоналу, визначено умови їх формування та вплив на організаційну поведінку працівника. Доведено, що лояльність персоналу базується на сприйнятті ним системи корпоративних цінностей, норм, правил та залежить від рівня узгодженості потреб працівника з цілями розвитку компанії. Окреслено об'єкти формування лояльності персоналу, розкрито характер їх взаємодії на основі «піраміди» лояльності. Згруповано чинники впливу на формування організаційної лояльності персоналу, які обумовлюються як індивідуальними особливостями працівника, так і зовнішніми ситуаційними параметрами компанії. Розглянуто особливості організаційної поведінки персоналу на основі проведеної типології рівнів лояльності, описано можливі наслідки їх впливу на досягнення цілей компанії.

**Ключові слова:** лояльність персоналу, потенціал лояльності, «піраміда» лояльності, організаційна лояльність, корпоративна культура, цінності, мотивація, типи та рівні лояльності, організаційна поведінка.

В статье рассмотрены теоретические основы формирования концептуальных

положений обеспечения лояльности персонала на основе исследования природы его возникновения и форм проявления в конкретных организационных условиях. Выделены аффективная, когнитивная и поведенческая составляющие части лояльности персонала, определены условия их формирования и влияние на организационное поведение работника. Доказано, что лояльность персонала базируется на восприятии им системы корпоративных ценностей, норм, правил и зависит от уровня согласованности потребностей работника с целями развития компании. Обозначены объекты формирования лояльности персонала, раскрыт характер их взаимодействия на основе «пирамиды» лояльности. Сгруппированы факторы влияния на формирование организационной лояльности персонала, которые обуславливаются как индивидуальными особенностями работника, так и внешними ситуационными параметрами компании. Рассмотрены особенности организационного поведения персонала на основе проведенной типологии уровней лояльности, описаны возможные последствия их влияния на достижение целей компании.

**Ключевые слова:** лояльность персонала, потенциал лояльности, «пирамида» лояльности, организационная лояльность, корпоративная культура, ценности, мотивация, типы и уровни лояльности, организационное поведение.

УДК 331.104:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>

**Галько Л.Р.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії  
Тернопільський національний економічний університет

**Halko Liudmyla**

Ternopil National Economic University

*The article deals with considering theoretical bases of forming the conceptual provisions of ensuring the employee loyalty which grounded on investigation of its origin nature and manifestation forms in specific organizational conditions. Affective, cognitive and behavioral components of employee loyalty are identified and conditions of their formation and the influence on organizational employee behavior are also determined. It was noted that the interaction of these components causes emotional attachment and organizational affiliation of an employee to the company based on the perception of its goals and values, which in turn generates the expected staff behavior. Positive externalities from developing the employee loyalty are discovered, which manifested in increasing business profitability, reducing costs and potential losses, related to staff turnover, accumulating the company's reputation capital and preserving intellectual investment as well. It has been proved that employee loyalty based on their perception of the corporate values system, norms and rules as well and depends on level of consistency of the employee's needs with the company's development goals. It stated that mutual adaptation of requirements and capabilities enable to direct the staff activities for the benefit of the company and protect its interests. Objects of employee loyalty formation are outlined and the nature of their interaction on basis of the loyalty "pyramid" is revealed. It is justified the necessity of establishing the appropriate institutional conditions, in which the employee gets the opportunity to actualize his potential, meets the needs of professional growth and creates effective communications with company's clients. Influence factors of forming the organizational employee loyalty are grouped, which take into account as individual employee characteristics as external situational parameters of the company. It determined that main influence factors of employee loyalty formation are employee personal interest, the relevance of rewards, personal beliefs and stereotypes, existing corporate culture, feedback and past behavioral experience. Features of employee organizational behavior based on a typology of loyalty levels are considered and the possible consequences of their impact on achievement of company's goals are stated. **Key words:** employee loyalty, loyalty potential, loyalty "pyramid", organizational loyalty, corporate culture, values, motivation, types and levels of loyalty, organizational behavior.*

**Постановка проблеми.** Для забезпечення ефективної діяльності і довготривалих перспектив розвитку компанії на ринку важливим завданням стає формування стабільного складу компетентних і кваліфікованих працівників, які чітко ідентифікують себе з компанією та правильно вмотивовані на досягнення корпоративних цілей, відстоювання її інтересів в різних сферах бізнесу, адже, втрачаючи працівників, які володіють цінними знаннями й навиками роботи, унікальними технологіями та винятковими компетентностями, компанія не лише здійснює негативні інвестиції, але й суттєво послаблює свої переваги на ринку, стаючи «донором» досвідчених професіоналів для своїх конкурентів.

Все це вимагає зосередження зусиль компанії на збереженні власного кадрового потенціалу шляхом формування та розвитку лояльності персоналу. Лояльні працівники проявляють добровільну активність на користь компанії в обмін на забезпечення належних умов здійснення трудової діяльності, які відповідають їх очікуванням. Контролюючи рівень узгодженості потреб та інтересів працівника з корпоративними цілями розвитку, компанія може формувати очікувану та бажану для себе модель поведінки персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Природа виникнення лояльності персоналу та особливості її прояву ставали предметом

досліджень багатьох вчених у різних сферах наукового пізнання, а саме психології, соціології, права, менеджменту, маркетингу. У зв'язку з цим дослідження лояльності персоналу проводилися в контексті вирішення таких важливих соціально-економічних проблем, як мотивація персоналу, зниження плинності кадрів, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та рівня корпоративної культури, підтримка кадрової безпеки.

Зокрема, розробленню концептуальних основ та практичних аспектів формування лояльності персоналу присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Н. Аллен, Х. Беккер, Дж. Мейер, П. Морроу, Л. Портер, О.В. Богоявленський, Н.А. Бочарова, Л.В. Вербівська, В.І. Доміняк, Т.О. Журко, В.О. Заболотна, М.І. Копитко, Г.Я. Левків, І.П. Мігус, Н.І. Пилат, Т.В. Позднякова, А.П. Поплавська, Н.В. Рибачук, О.В. Сардак, І.В. Федорова, С.О. Цимбалюк, С.А. Черненко.

Незважаючи на суттєві напрацювання, лояльність персоналу надалі залишається актуальною науковою проблемою, яка потребує подальшого вивчення. Це пов'язано насамперед із невпорядкованістю, фрагментарністю та різноплановістю наявних підходів до розуміння сутності лояльності персоналу, чинників та джерел її формування, а також наявністю численних синонімічних понять та етимологічних аналогів, що зумовлює складність вибору інструментів оцінювання лояльності персоналу та розроблення дієвих методів управління.

Саме цим обумовлюється спрямованість наукових пошуків в напрямі систематизації теоретичних досліджень змісту лояльності персоналу та побудови цілісної концепції її формування.

**Постановка завдання.** Метою статті є розвиток концептуальних засад формування лояльності персоналу на основі теоретичних узагальнень її змістових компонентів, джерел виникнення, форм та рівнів прояву, а також виявлення особливостей організаційної поведінки працівника в компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення стійкої та усвідомленої лояльності персоналу до компанії неодмінно відбивається на всіх її бізнес-процесах. По-перше, зростає мотивація працівників докладати максимум зусиль для покращення результативності своєї роботи та спрямовувати власні дії на досягнення поставлених цілей компанії [1, с. 15]. Це стимулює працівників проявляти ініціативу та застосовувати інноваційні підходи до вирішення робочих завдань, використовувати засоби та можливості, надані компанією, задля особистого професійного зростання та постійного саморозвитку. Таким чином, стійка лояльність персоналу забезпечує приріст внутрішнього потенціалу кадрового резерву компанії. По-друге, знижується плинність кадрів, результатом чого є зменшення корпоративних

витрат на залучення й утримання фахівців, а також мінімізація можливих збитків компанії через недоотримання частини доходу та втрату раніше інвестованого капіталу в розвиток персоналу.

Позитивні екстерналії від зростання лояльності персоналу до компанії підтверджуються проведеннями емпіричними дослідженнями. Так, за даними міжнародної консалтингової компанії «Hay Group», підвищення лояльності лише на 5% здатне збільшити прибуток компанії на 0,5% [2, с. 69]. Результати опитування думок та намірів працівників провідних компаній, опубліковані у щорічному довіднику «WorkUSA Survey», показали, що організації з високою лояльним персоналом за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку, тоді як компанії із середнім рівнем лояльності – 90%, а з низькими показниками – лише 76%. Доведено, що лояльні працівники у 90% випадків готові рекомендувати свою компанію іншим як гідне місце роботи, а в 55% – здатні відхилити пропозицію роботи від інших роботодавців [12].

Проведений аналіз наявних теорій лояльності персоналу, які описують природу виникнення та особливості її прояву в конкретних організаційних умовах [2-6], дав змогу виокремити три змістоутворюючі компоненти цього конструкту, а саме афективний, когнітивний та поведінковий.

Афективний компонент лояльності характеризує ступінь ідентифікації працівника з компанією, у якій він працює, його емоційну прихильність та причетність до її успіху. Він базується на емоціях, ставленні, думках та намірах працівника проявляти активність, брати на себе відповідальність, долучатися до реалізації місії компанії та якнайкраще виконувати свої обов'язки. Позитивні ефекти від розвитку афективного компоненту лояльності персоналу проявляються через доброзичливе, шанобливе ставлення до колег, керівника та компанії загалом, відкриту демонстрацію чесності щодо компанії та відданості її інтересам, відчуття гордості та приналежності до компанії, готовність поступитися власними інтересами задля досягнення корпоративних цілей розвитку, нетерпимість до порушень правил, норм, зобов'язань з боку інших працівників.

Когнітивний компонент лояльності вказує на наявність раціональних мотивів формування поведінки працівника, які обґрунтовуються рівнем узгодженості його власних інтересів і потреб з цілями розвитку компанії. Внутрішнє сприйняття персоналом корпоративних цінностей, норм та правил, схвалення стратегічного вектору розвитку компанії, вибраної політики та прийнятих рішень формує чітке усвідомлення того, чому працівник залишається саме в цій компанії та працює з цим керівником. Фактично лояльність є результатом самореалізації працівника відповідно до вимог, які до нього висуває компанія.

Поведінковий компонент лояльності формується в процесі тривалої роботи працівника в певній компанії та відображає його готовність до конкретних дій на користь компанії. Він уособлює стосунки працівника з компанією та впливає на його рішення продовжити трудові відносини з нею. Індикатором цього є так звана ціна, яку він заплатить у разі виходу з компанії.

З огляду на те, що працівник доклав значних зусиль для власного професійного становлення й формування стосунків у колективі, йому важче втратити все це та перейти працювати в іншу компанію. Розвиток поведінкової складової лояльності буде залежати від того, чи існують фактори, які підвищують ціну звільнення з компанії, а також від усвідомлення працівником того, що ця ціна існує [4, с. 604]. Остання визначається розміром інвестицій, зроблених працівником в компанію (час, зусилля, засоби), або обсягом витрат на професійну підготовку; винагородами та вигодами, які отримує працівник, працюючи в цій компанії; наявністю привабливих альтернативних варіантів працевлаштування.

Досліджуючи поведінковий аспект лояльності персоналу, чітко розмежуємо поняття «благонадійність» та «лояльність». Під благонадійністю працівника розуміється поведінка, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами компанії. Такому працівнику можна довіряти, він сумлінний у виконанні поставлених завдань, а своїми діями не принесе шкоди компанії. Лояльний працівник демонструє передусім вірність цінностям компанії та спрямовує свою діяльність на підтримку та реалізацію її цілей та завдань. Таким чином, благонадійність працівника вказує на ступінь нормативності його поведінки відносно компанії, тоді як лояльність – на ступінь прихильності й терпимості до неї [5, с. 64].

Проведена систематизація компонентного складу лояльності персоналу дає змогу розглянути її як тип організаційної поведінки працівника, обумовлений його індивідуальними особливостями та корпоративними параметрами діяльності, який проявляється у свідомому виконанні своєї роботи відповідно до цілей, завдань та в інтересах компанії.

Лояльність персоналу неможливо розглядати як відокремлену категорію. Вона є персоніфікованим поняттям, яке визначає ставлення конкретної людини до певного об'єкта [1, с. 34]. Працівник може бути по-різному лояльний до різних аспектів своєї діяльності, а саме роботи загалом, професії, організації, клієнтів.

На рис. 1 відображено взаємозв'язок об'єктів формування лояльності персоналу, який демонструє поєднання потенціалу працівника з можливістю реалізувати свої здібності та задовольнити потреби професійного розвитку в конкретних орга-

нізаційних умовах, формуючи позитивний імідж компанії на ринку та підтримуючи тісний емоційний зв'язок з її клієнтами.



Рис. 1. «Піраміда» формування лояльності персоналу

Джерело: складено автором

У центрі пірамідальної структури розташовано потенціал лояльності, який є перманентною характеристикою особистого ставлення працівника до трудової діяльності та місця у своєму житті, яке він відводить роботі, а також сформованої системи внутрішніх переконань, стереотипів, соціально-психологічних установок, що впливають на характер побудови його взаємовідносин з компанією.

Потенціал лояльності визначає можливості розвитку професійної відданості працівника та реалізації його лояльності до організації. Професійна відданість характеризує позитивний емоційний зв'язок, що відчувається працівником, до здобутої ним професії. Вона насамперед визначається престижністю праці у цій сфері, рівнем кваліфікації працівника та тривалістю його фахової підготовки.

Результати проведених досліджень тривалості трудових відносин в організаціях різних видів економічної діяльності показали [7, с. 219], що працівники сфери освіти та охорони здоров'я мають більш високу лояльність до професії через те, що ними було витрачено значно більше часу на професійну підготовку та здобуття відповідного рівня кваліфікації (отримання диплому, ліцензії, наукового ступеня тощо).

Водночас лояльність до професії обов'язково повинна бути підкріплена належними умовами здійснення трудової діяльності, за яких працівник отримує реальну можливість реалізувати себе як професіонал в конкретній компанії. Інакше сформована виключно на засадах професійної відданості лояльність містить ознаки вимушеного працевлаштування, тому підтримується працівником виключно до моменту отримання кращих пропозицій роботи за фахом.

Організаційна лояльність відображає ставлення працівника до конкретного роботодавця, що виражається в його готовності відповідати корпоративним очікуванням, формувати способи поведінки в межах, заданих компанією, та проявляти добровільну активність, спрямовану на досягнення корпоративних цілей і захист її інтересів. Така поведінка працівника не є його сталою характеристикою; вона формується в конкретному середовищі та в результаті тривалої співпраці з компанією. Таким чином, для успішної реалізації власної стратегії компанія повинна створити такі умови для розвитку персоналу, за яких кожен працівник докладатиме максимум зусиль на її користь. В цьому контексті організаційна лояльність виступає в ролі позитивних обмінних трансакцій, які виникають між працівниками та компанією; результату взаємного пристосування їх вимог, потреб та можливостей.

В компаніях, де існує багато підрозділів, організаційна лояльність може мати часткові рівні прояву, які локалізуються місцем безпосередньої роботи (лояльність до відділу, департаменту) або відданістю своєму керівнику, авторитет якого працівник визнає. Досить поширеними є ситуації, коли під час переходу керівника на інше місце роботи частина працівників слідує за ним.

Крім того, лояльні працівники є своєрідними провідниками корпоративної PR-інформації серед клієнтської аудиторії, формують позитивну суспільну думку про компанію як відповідального роботодавця, надійного партнера та виробника якісного продукту, впливають на зміцнення рівня довіри до бренду, виступаючи джерелом посилення лояльності клієнтів.

Формування лояльності персоналу відбувається під впливом як внутрішніх особистісних чинників, які враховують психотип працівника, його очікування й переконання, мотиваційні особливості, кар'єрні орієнтири, відчуття задоволеності працею, так і зовнішніх ситуаційних чинників, які визначають організаційні умови розвитку лояльності (тип та елементи корпоративної культури, стиль управління, соціальні відносини в колективі).

Серед чинників, які здійснюють визначальний вплив на формування лояльності персоналу, можна виокремити такі:

- особиста зацікавленість працівника, що виражається в рівні його задоволеності змістом та характером роботи, винагородою, соціальним забезпеченням, умовами праці, перспективами професійного зростання та самореалізації на робочому місці;

- релевантність винагороди, яка визначається на основі суб'єктивної оцінки працівником відносної вигідності своєї праці шляхом зіставлення отриманих вигід та затрачених ресурсів і зусиль, а також порівняльної оцінки внеску колег у загальний результат діяльності компанії;

- особисті переконання та стереотипи, які визначають характер взаємовідносин із компанією (якщо працівник твердо переконаний, що професіоналізм та старанність не визначають успішність досягнень, а в кар'єрному зростанні ключове значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то напевно чи варто чекати від нього поведінки, яка підтверджує зворотне) [5, с. 65];

- наявна корпоративна культура, яка ідентифікує організаційну приналежність працівника та демонструє систему взаємовідносин у колективі, рівень довіри та поваги до керівника, увагу та турботу про працівників з боку компанії, атмосферу в колективі, соціальний статус;

- наявність зворотного зв'язку, який відображає ефективність внутрішніх комунікацій, основним завданням яких є донесення до працівника думки про те, що його досягнення, здійснені на користь компанії, належним чином оцінюються та винагороджуються, що сприятиме формуванню у працівника відчуття особистої значущості для компанії та залучення до реалізації її цілей, зміцненню довіри до дій керівництва [8, с. 65];

- минулий поведінковий досвід, який характеризує модель відносин, що мала місце на попередньому місці роботи працівника (якщо він досить яскраво переживав почуття довіри, прихильності та причетності до розвитку компанії, то прояв подібного ставлення в новій організації більш ймовірний (звичайно, за сприятливих умов); якщо ж рівень лояльності був низьким, то для того, щоби сформувати в цього співробітника відданість на новому місці роботи, доведеться докласти значно більше зусиль) [5, с. 65].

Розроблення ефективних програм розвитку лояльності персоналу вимагає проведення її типології за рівнем прояву афективних, когнітивних та поведінкових ознак у працівника.

На рис. 2 представлена шкала типів лояльності персоналу, елементи якої відображають особливості організаційної поведінки працівника, обумовлену сформованою у нього системою цінностей, переконань та мотивів.

Індикаторами демонстраційної нелояльності є обман, сарказм, відкрита незгода з політикою керівництва компанії та висміювання його дій, порушення взятих домовленостей, узгоджених під час прийому на роботу, споживацьке ставлення до компанії та домінування власних інтересів над колективними. Особлива небезпека цього типу полягає в негативному впливі на колег, що може привести до руйнування їх переконань, цінностей та породження сумнівів у доцільності якісного виконання своєї роботи [11, с. 26].

Прихована нелояльність характеризується готовністю працівника покинути своє робоче місце тільки-но з'являться кращі пропозиції

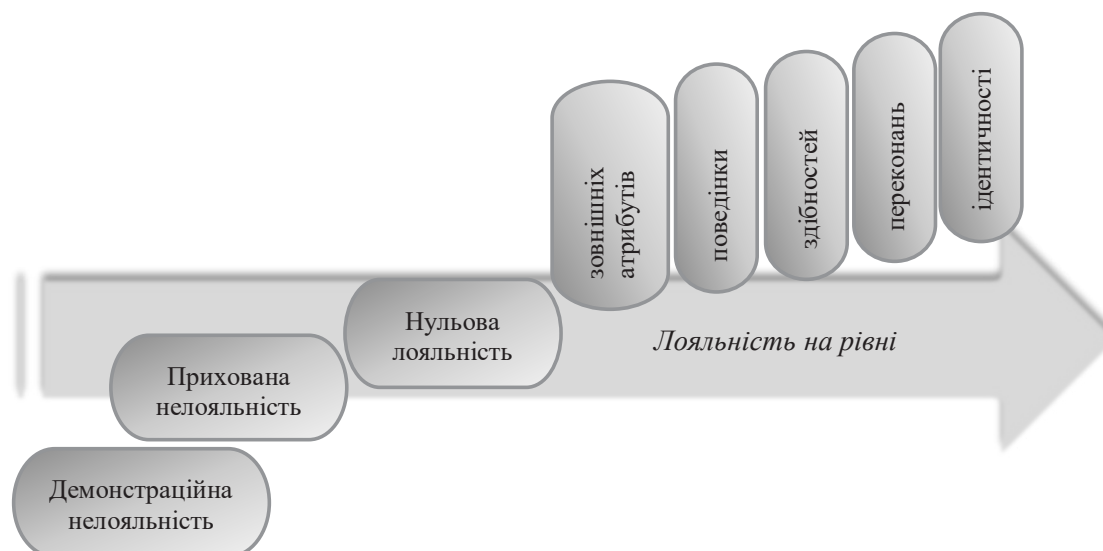


Рис. 2. Типи лояльності персоналу компанії та рівні їх прояву

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2; 4; 9; 10; 11]

працевлаштування, оскільки не відчуває глибокого емоційного зв'язку з компанією та причетності до неї. За такого типу працівник демонструє регулярне дотримання встановлених правил, оскільки побоюється покарання, очікує винагороди за дисциплінованість або не докладає великих зусиль для до цього [10, с. 50]. Не висловлюючи відкритої незгоди та несприйняття корпоративної політики компанії, такі працівники не йдуть на прямий конфлікт, проте підривають її основи через поширення негативних чуток про своїх колег та керівництво, провокування інших на критику, маніпулювання їх думками у власних інтересах. Слід зазначити, що пасивна форма протистояння усталеним корпоративним нормам та цінностям здатна завдати набагато більше збитків, ніж активна демонстрація опозиції працівника.

Прихована нелояльність реалізується у формі:

- імітації працівником роботи перед керівництвом, висловлювання всебічної підтримки його дій та демонстрації відданості компанії лише з корисною метою (отримання премій, бонусів, просування по службі) (створюючи ілюзію діяльності, він більшість свого робочого часу приділяє вирішенню особистих справ);

- вимушеної роботи в компанії через те, що не може звільнитися через існування певних фінансових зобов'язань (отримання кредиту або купівля пільгового житла), розірвання яких приведе до значних втрат; неможливість знайти краще місце праці або побоювання втратити те, що вже досягнуто.

Нелояльні працівники виступають потенційно деструктивним елементом та джерелом виникнення кадрових, фінансових і репутаційних ризиків компанії, оскільки саме вони здатні до шахрайства, зловживання службовими повноваженнями, співпраці з конкурентами, промислового шпигун-

ства тощо. Своїми діями вони можуть завдавати шкоди корпоративним інтересам та становити загрозу економічній безпеці компанії, тому виявлення схильних до порушень працівників та проведення періодичного оцінювання надійності персоналу мають стати пріоритетними напрямками управління лояльністю [11, с. 25].

Нульова лояльність, як правило, стосується нових працівників, щойно прийнятих на роботу, які ще не ознайомлені з корпоративною культурою, особливостями комунікації та взаємовідносин у колективі. Також вона є характерною для працівників, які байдуже ставляться до справ своєї компанії та не проявляють зацікавленості у перспективних планах її розвитку.

Позитивна лояльність персоналу проявляється на різних рівнях, які характеризують тип та тісноту взаємозв'язку між працівником та компанією.

Перший рівень лояльності проявляється на рівні зовнішніх атрибутів, які засвідчують приналежність працівника до компанії. Це досить формальний рівень, на якому можна говорити лише про очікувану поведінку працівника, проте наявність зовнішніх ідентифікаційних ознак організаційної єдності колективу (фірмовий одяг, знаки компанії, корпоративні товари з фірмовою символікою) є обов'язковою на початковому етапі формування лояльності.

Лояльність на рівні поведінки передбачає виконання норм та правил, які регламентують роботу працівника в компанії, дотримання дисципліни, чітке слідування стандартам обслуговування клієнтів, активну участь у корпоративних заходах та спільному відпочинку колективу. На цьому рівні можна говорити більше про формування ознак саме благонадійного працівника, який цінує своє робоче місце в компанії.

Формування лояльності на рівні здібностей пов'язано з професійною компетентністю працівника, який володіє фаховими вміннями та навичками, що відповідають цілям та завданням розвитку компанії, постійно прагне підвищувати свою кваліфікацію та ефективність роботи.

Для забезпечення цього рівня лояльності персоналу перш за все необхідно звернути увагу на професійні й особистісні якості кандидатів під час прийому на роботу. Працівник, лояльний на рівні здібностей, цінний для компанії, оскільки він завжди добре орієнтується в змінах, що відбуваються, ініціативний, а його погляд завжди націлений на перспективу [5, с. 70].

До вищих рівнів лояльності належить лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності. Лояльність на рівні переконань базується на цінностях, які приймаються працівником та підтримуються компанією. Для цього рівня лояльності характерними є повне схвалення принципів діяльності компанії, стійкість до переманювання конкурентами, максимальна відданість роботі та залучення до вирішення наявних проблем. Такі працівники легше переносять важкі часи для компанії та залишаються працювати, керуючись почуттям співпричетності та вірності. Лояльність на рівні ідентичності найбільшою мірою притаманна самому власнику, адже саме він повністю отожднює себе з компанією, не схильний до негативних зовнішніх впливів, а його відданість цілям та власній справі не залежить від розміру матеріальної винагороди.

Знання того, яким є вид лояльності працівників та на якому рівні вона розвинена, допомагає зрозуміти те, наскільки можна покладатися на них, виконання яких завдань можна довірити їм, що потрібно зробити для того, щоби зміцнити їх лояльність.

На основі запропонованої типології форм та рівнів прояву лояльності персоналу можна виділити два такі ключові напрями формування лояльного колективу компанії [8, с. 64; 9, с. 73]:

- забезпечення лояльності нових працівників, що передбачає розроблення програм адаптації до умов праці та особливостей роботи в компанії, застосування технологій наставництва та консультування;

- підвищення лояльності діючого складу персоналу шляхом удосконалення інструментів стимулювання праці, застосування принципів маркетинг-персоналу, управління кар'єрою, покращення умов праці та психологічного розвантаження працівників, розвитку корпоративної культури, реалізації грамотної інформаційної політики.

Розроблена для конкретної компанії система заходів з підвищення лояльності персоналу підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню. Крім того, слід забезпечити взаємну адаптацію та інтеграцію політики формування лояльності персоналу з кор-

поративною системою управління, а також узгодити її із конкурентною стратегією компанії.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Емоційна прив'язаність працівника до компанії, відданість її інтересам, внутрішнє схвалення її системи цінностей та правил транслюються безпосередньо через його робочу поведінку, форми прояву якої визначаються конкретним організаційним середовищем. Лояльний працівник проявляє добровільну активність на користь компанії, дотримуючись встановлених правил і норм трудової поведінки. Він цінує своє робоче місце саме у цій компанії та прагне збільшити особистий внесок у забезпечення її стратегічного розвитку.

Процес формування лояльності персоналу повинен бути керованим, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на чинники, які обумовлюють її появу, розвиток та зміцнення. Слід зауважити, що лояльність, яка має спонтанну природу виникнення та не підлягає подальшому коригуванню, або є нетривалою, або виявляється хибною та лише імітує схвальне ставлення працівника до компанії.

Для забезпечення балансу інтересів керівників та персоналу компанії необхідно запроваджувати комплексні програми розвитку лояльності шляхом виходу з можливих та бажаних перспектив розвитку відносин з кожним працівником, що обумовлює перспективність подальших наукових досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цимбалюк С.О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2(12). С. 15–21.
2. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Вип. 55. № III(28). С. 68–73.
3. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. Вип. 2. С. 187–200.
4. Пилат Н.І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2010. Вип. 10. С. 601–612.
5. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблем лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64–71.
6. Сардак О.В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 239–245.
7. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216–224.
8. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 62–66.

9. Вербівська Л.В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68–74.

10. Бочарова Н.А., Федорова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.

11. Мігус І.П., Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 11. С. 24–27.

12. WorkUSA 2000: employee commitment and the bottom line: study of employee attitudes and opinions. Bethesda, MD : Watson Wyatt Worldwide, 12 p.

#### REFERENCES:

1. Tsymbaliuk S.O. (2016) Teoretychni ta metodychni aspekty otsiniuvannya zyskiv vid pidvyshchennia loialnosti personalu [Theoretical and methodical aspects of estimation of benefits from improvement of staff loyalty]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 15–21.

2. Zabolotna V.O. (2015) Fenomen loialnosti personalu v konteksti riznykh pokolin [The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, vol. 55, no. III(28), pp. 68–73.

3. Kopytko M.I., Levkiv H.Ya. (2016) Vplyv korporativnoi kultury na riven loialnosti pratsivnykiv u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Influence of corporate culture on staff loyalty in the process of ensuring of economic security of enterprises]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 187–200.

4. Pylat N.I. (2010) Loialnist personalu v umovakh motyvatsii profesiinoi diialnosti [Employee loyalty in terms of professional activity motivation]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, vol. 10, pp. 601–612.

5. Poplavska A.P. (2012) Teoretychnyi analiz problem loialnosti personalu do orhanizatsii [Theoretical analysis of employee loyalty problems to the organization]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, no. 2, pp. 64–71.

6. Sardak O.V. (2014) Doslidzhennia teoretychnykh aspektiv upravlinnia loialnistiu pidpriemstva [The study of the theoretical aspects of enterprise personnel loyalty management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.2, pp. 239–245.

7. Bohoiavlenskyi O.V. (2017) Formuvannia loialnosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishnoho marketynhu [Formation of employee loyalty using the concept of internal marketing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 59, pp. 216–224.

8. Rybachuk N.V., Zhurko T.O. (2014) Formuvannia loialnosti pratsivnykiv pidpriemstva yak vazhlyvoho chynnyka yoho funktsionuvannia [Formation of loyalty of employees of the company as an important factor of its functioning]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 62–66.

9. Verbivska L.V. (2013) Formuvannia stratehii upravlinnia loialnistiu personalu suchasnoho pidpriemstva [Forming the strategy of employee loyalty management of modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 68–74.

10. Bocharova N.A., Fedorova I.V. (2013) Osnovni typy loialnosti personalu pidpriemstva [Main types of enterprise personnel loyalty]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 22, pp. 40–51.

11. Mihus I.P., Chernenko S.A. (2013) Otsinka loialnosti personalu v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Assessment of personnel loyalty in providing economic security of enterprise]. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 24–27.

12. Watson Wyatt Worldwide (1999) *WorkUSA 2000: employee commitment and the bottom line: study of employee attitudes and opinions*. Bethesda, MD : Watson Wyatt Worldwide, pp. 12.