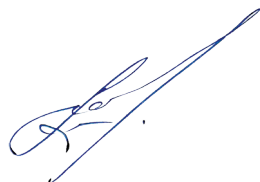


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ТРОФІМОВ Андрій Юрійович



УДК 159.923.2:316.6:331.101.3

ПСИХОЛОГІЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора психологічних наук

Київ — 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, МОН України.

Офіційні доктор психологічних наук, професор
опоненти: **ЗАВАЦЬКА Наталія Євгенівна,**
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля МОН України,
завідувач кафедри соціальної та практичної психології;

доктор психологічних наук, професор
БОНДАРЧУК Олена Іванівна,
Навчально-науковий інститут менеджменту
та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України, професор кафедри психології
та особистісного розвитку;

доктор психологічних наук, професор
ДАНИЛЬЧЕНКО Тетяна Вікторівна,
Пенітенціарна академія України,
професор кафедри психології.

Захист відбудеться 07 липня 2026 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.001.26 Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01601, ауд. 202) із використанням засобів відеозв'язку в режимі реального часу за покликанням: <https://knu-ua.zoom.us/j/89906894494?pwd=aHn5OObJksHpW0QNsk00ce8dBa73CS.1> Meeting ID: 899 0689 4494 Passcode: 205171 https://www.youtube.com/watch?v=k_YpVB06RGE

Із дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті Науково-консультаційного центру <http://scc.knu.ua> та в Науковій бібліотеці імені М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 58, зала № 12.

Реферат розісланий «07» червня 2026 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Тетяна ТРАПЕРСЕ

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Трансформації сучасного ринку праці, зумовлені поширенням проєктних форм зайнятості та віддаленої роботи, а також посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників, актуалізують проблему узгодженості умов праці, запропонованих організацією, з потребами співробітника та створення можливостей для розвитку його психологічних ресурсів і ресурсних станів, які сприяють підвищенню залученості до роботи. За таких умов можливості менеджменту впливати на лояльність персоналу винятково зовнішніми засобами істотно обмежуються.

У зарубіжних дослідженнях переважно використовують поняття організаційної прихильності (organizational commitment), зокрема йдеться про: організаційну прихильність як сильну віру працівника в цілі та цінності організації, готовність докладати значних зусиль в її інтересах і бажання залишатися її членом (П. Буліан, Р. Моудей, Л. Портер, Р. Стірс); взаємозв'язок організаційної прихильності та плинності кадрів (А. Маккартур, Р. Моудей, К. Коберг); передумови, кореляти та наслідки організаційної прихильності, зокрема її зв'язок із намірами звільнення (Д. Заяц, Д. Матсьє,); роль організаційної прихильності як сильнішого предиктора намірів звільнення працівника порівняно із задоволеністю працею (Д. Меєр, Р. Тетт); взаємозв'язки між організаційною прихильністю та залученістю до роботи (Г. Блау, К. Боал); негативні зв'язки організаційної прихильності з наміром залишити організацію, пошуком альтернативної роботи та бажанням змінити професію як чинниками, що передують припиненню трудових відносин (А. Бен-Бакр, М. Аль-Шаммарі).

Вітчизняні дослідники приділяють увагу таким аспектам прихильності особистості до організації: психологічним умовам і чинникам формування організаційної прихильності персоналу та розвитку організаційної культури (Л. Карамушка); соціально-психологічним механізмам формування організаційної лояльності та професійної ідентифікації працівників (О. Парубок); розвитку людського потенціалу та соціально-психологічним чинникам ефективності професійної діяльності (Н. Побірченко); професійному розвитку персоналу, формуванню компетентностей і розвитку людського капіталу в системі професійної освіти (В. Радкевич); соціально-психологічним чинникам професійної мотивації та управління персоналом (О. Самохвалов); психологічним ресурсам особистості, професійному благополуччю, психологічному капіталу та організаційній лояльності працівників (М. Ткалич та ін.). У межах цих досліджень розкрито соціально-психологічні чинники та механізми формування організаційної лояльності персоналу, а також зачужість психологічних ресурсів у забезпеченні ефективності професійної діяльності.

У проблематиці організаційної лояльності персоналу досліджуються: а) чинники, що сприяють лояльності до компанії-роботодавця (особистісні, інституційні) (Н. Аллен, Дж. Меєр); основні оцінки ядра особистості (Т. Джадж); вплив особистісних і ситуаційних чинників на лояльність

до цілей (Дж. Холленбек); б) управління кар'єрою, де йдеться про очікування працівника щодо розвитку кар'єри (Д. Робінсон, Д. Руссо); емоційну лояльність та наміри звільнитися (Д. Бюенс, Д. де Вос, К. Деветтінк); в) уявлення про майбутнє організації та індивідуальне майбутнє, зокрема зв'язок сприйняття залишкового часу, можливостей у кар'єрі з мотивацією, цілями та лояльністю співробітників до організації (Ю. Захер, Л. Карстенсен, К. Кейт); г) організаційну культуру та емоційне ставлення до організації, де відповідність цінностей особистості цінностям організації є предиктором афективної прихильності та задоволеності роботою (Д. Колдвелл, Ч. О'Райлі, Дж. Чатмен), а структура організації та її культура (залученість, вплив, винагороди) формують прихильність працівників (Р. Кантер).

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень проблеми організаційної лояльності, дотепер зберігається низка суперечностей, зокрема між:

- динамічними змінами ринку праці та організаційного середовища і потребою працівників у стабільності, психологічній безпеці та впевненості щодо професійного майбутнього;

- прагненням організацій до стабільності кадрового складу та потребами працівників у професійному саморозвитку, кар'єрному зростанні й реалізації власного потенціалу;

- цінностями, нормами та вимогами організаційної культури і мотиваційно-ціннісними орієнтаціями окремих працівників;

- потребою організацій у лояльному персоналі та недостатнім створенням організаційних умов, що забезпечують розвиток і підтримання лояльності працівників;

- зростаючою потребою в науково обґрунтованому управлінні лояльністю персоналу та недостатньою розробленістю емпірично підтверджених моделей і чинників її формування;

- впровадженням організаціями програм і заходів, спрямованих на формування лояльності персоналу, та їхньою фактичною ефективністю у підвищенні рівня прихильності працівників до організації.

Отже, незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження організаційної лояльності, психологічні засади її підтримки та розвитку як цілісного соціально-психологічного феномена й важливого чинника регулювання взаємовідносин між персоналом та організацією залишаються недостатньо розробленими. Наявні теоретичні підходи та емпіричні дослідження переважно зосереджені на окремих аспектах лояльності, тоді як питання її психологічних механізмів, чинників формування, підтримки та розвитку потребують подальшого системного вивчення. Актуальність зазначеної проблеми, її недостатня теоретична опрацьованість і практична значущість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження: «Психологія лояльності персоналу».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження має зв'язок з науковими програмами з соціальної

психології, організаційної психології та психології управління й виконано в межах наукових досліджень кафедри психології розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка: «Вікові особливості інформальної соціалізації особистості» (номер державної реєстрації 0116U006380) та «Психологічне забезпечення освітньо-професійної соціалізації особистості в умовах воєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U102098). Тему дисертаційного дослідження затверджено вченою радою факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 8 від 27 лютого 2020 р).

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично верифікувати зміст, структуру, чинники (особистісні, соціально-психологічні) організаційної лояльності персоналу та можливості її розвитку.

Об'єкт дослідження: організаційна лояльність як соціально-психологічний феномен.

Предмет дослідження: психологічні зміст, структура та чинники організаційної лояльності персоналу.

Відповідно до мети дослідження сформульовано такі **завдання**:

1) На основі теоретико-методологічного аналізу узагальнити історичні та сучасні підходи до розуміння організаційної лояльності та визначити її сутність як соціально-психологічного феномена.

2) Розробити концепцію психології організаційної лояльності персоналу, яка визначає її сутність, структуру, психологічні чинники та соціально-психологічні механізми формування, підтримки й розвитку в контексті особистісно орієнтованого підходу.

3) Обґрунтувати методологічні засади та розробити комплекс психодіагностичного інструментарію для вивчення, оцінювання і моніторингу організаційної лояльності персоналу.

4) Визначити особистісні, соціально-психологічні та організаційні чинники формування і розвитку організаційної лояльності працівників.

5) Виявити структурні та змістові особливості лояльності персоналу в організаціях різних типів.

6) Теоретично обґрунтувати та емпірично перевірити модель розвитку організаційної лояльності працівників залежно від специфіки професійної діяльності й типу організації в контексті особистісно орієнтованого підходу.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові принципи детермінізму, системності, розвитку, активності та єдності свідомості й діяльності. Методологічним підґрунтям роботи є положення суб'єктно-діяльнісного (В. Татенко, Т. Титаренко та ін.), особистісно орієнтованого, системного, ресурсного та соціально-психологічного підходів до вивчення взаємодії особистості й організації. Теоретичну основу дослідження становлять концепції організаційної прихильності та лояльності (Н. Аллен, Дж. Мейєр, Р. Моудей, Ч. О'Райлі, Л. Портер, Р. Стірс, Дж. Чатмен та ін.), теорії соціального обміну, соціальної

ідентичності, психологічного контракту, сприйнятої організаційної підтримки, організаційної справедливості та соціального капіталу. Важливе значення мають також концепції людського, соціального та психологічного капіталу (Дж. Авей, Б. Аволіо, Г. Беккер, Дж. Коулман, Ф. Лютанс, С. Норман, Р. Патнем, Т. Шульц та ін.). Дослідження спирається на положення позитивної психології (С. Мадді, М. Селігман, Р. Снайдер, М. Чік-сентмігаї), концепції психологічного, суб'єктивного та соціального благополуччя (Е. Дінер, К. Кіз, К. Ріфф), а також теорії життєтворчості та суб'єктності особистості (Л. Сохань, Т. Титаренко, Ю. Швалб та ін.).

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань застосовано комплекс **методів дослідження**, а саме: а) *теоретичні* — аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, класифікація, систематизація, інтерпретація — для визначення ступеня розробленості проблеми, уточнення поняттєво-категоріального апарату та обґрунтування методологічних засад дослідження; теоретичне моделювання — для розроблення та обґрунтування концептуальних положень дослідження, побудови структурно-функціональної моделі організаційної лояльності персоналу та визначення її психологічних механізмів і чинників;

б) *емпіричні* — спостереження, бесіда, а також психодіагностичні методики: опитувальник «Шкала організаційної прихильності/*Organizational Commitment Scale*» (Н. Аллен, Дж. Мейер); «Утрехтська шкала залученості до роботи/UWES» (адаптація Д. Кутузової); «Шкала загальної самооефективності/GSES» (М. Ерусалем, В. Ромек, Р. Шварцер, адаптація І. Галецької); «Опитувальник психологічного капіталу (*Psychological Capital Questionnaire, PCQ*)» (Дж. Авей, Б. Аволіо, Ф. Лютанс, С. Норман); опитувальник «Organizational Culture Assessment Instrument/OCAI» (К. Камерон, Р. Куїнн, адаптація Д. Хохлової); опитувальник «Шкала надії/*The Hope Scale*» (Ч. Снайдер, адаптація Х. Муздибаєва); методика «Смисложиттєвих орієнтацій/СЖО» (адаптація Д. Романовської), «Тест диспозиційного оптимізму/ *Life Orientation Test — Revised, (LOT-R)*» (Ч. Карвер, М. Шейер, адаптація Т. Гордєєвої); коротка версія «Тест життєстійкості/*The Hardiness Survey*» (С. Мадді); методика «Якорі кар'єри» (Е. Шейн, адаптація В. Винокуров, В. Чікер); «Методика емоційного вигорання» (В. Бойко) — для визначення зв'язку між організаційною лояльністю та емоційним вигоранням працівників; проєктивні методики («Людина під дощем», «Людина, яка збирає яблука з дерева»), психосемантичні методи, лонгітюдний метод — для вивчення динаміки розвитку організаційної лояльності; формувальний експеримент — для перевірки ефективності розробленої програми розвитку лояльності персоналу;

в) *методи математико-статистичної обробки даних* — коефіцієнт α Кронбаха, експлораторний і конфірматорний факторний аналізи — для психометричної перевірки надійності та валідності адаптованих методик; кореляційний аналіз Пірсона — для дослідження взаємозв'язків між

показниками; дисперсійний аналіз ANOVA та пост-хок критерій Тьюкі — для порівняння досліджуваних груп; методи перевірки статистичної значущості відмінностей — для встановлення особливостей прояву організаційної лояльності в різних вибірках. Зазначені методи використовувалися для визначення структури лояльності персоналу, виявлення взаємозв'язків між її складовими, встановлення чинників її формування та дослідження особливостей прояву лояльності працівників в організаціях різного типу. Статистичну обробку емпіричних даних здійснено за допомогою програмного пакета IBM SPSS Statistics 21.

Емпірична база дослідження. Всього у дослідженні взяло участь 1100 осіб; усі респонденти є громадяни України, які проживають в різних регіонах (переважно Північ та Центр). Вік учасників становив від 21 до 56 років, що відповідає типовому діапазону працездатного населення. Усі респонденти були офіційно працевлаштовані на підприємствах і в установах різних форм власності; особи, які працювали на умовах самозайнятості, до вибірки не включалися. Серед них: працівники комерційних і будівельних підприємств, педагогічні та медичні працівники, слухачі програм другої вищої освіти, службовці державної служби зайнятості та ІТ-фахівці. На різних етапах дослідження використовувалися як незалежні, так і частково перехресні вибірки респондентів. Зокрема, на етапі адаптації психодіагностичних методик у дослідженні взяли участь 212 осіб; на етапі вивчення взаємозв'язків між складовими організаційної лояльності — 156 осіб; під час дослідження особистісних чинників організаційної лояльності — 456 осіб; соціально-психологічних чинників організаційної лояльності — 122 особи; у лонгітюдному дослідженні процесу формування організаційної лояльності — 88 осіб; у впровадженні програми формування організаційної лояльності — 64 особи.

Наукова новизна та теоретична значущість результатів дослідження полягає в тому, що:

вперше:

- обґрунтовано концепцію лояльності персоналу як цілісного феномену, в якому інтегровано структурні компоненти (афективний, нормативний, континуальний) з динамічними характеристиками психологічного капіталу особистості (PsyCap), що дозволяє інтерпретувати організаційну лояльність як керований процес і результат розвитку особистісних ресурсів працівника;

- теоретично обґрунтовано та емпірично підтверджено наявність статистично значущих взаємозв'язків між компонентами психологічного капіталу (самоефективністю, надією, оптимізмом, життєстійкістю) та рівнем афективної лояльності персоналу;

- встановлено **опосередковувальну роль психологічного капіталу** між управлінськими впливами та внутрішньою прихильністю працівника до організації;

— розроблено й апробовано концепцію «ігрового моделювання лояльності», що ґрунтується на використанні гейміфікованих технологій у HR-процесах;

— доведено, що застосування технологій гри сприяє формуванню емоційної залученості персоналу через задоволення потреб у самоактуалізації, соціальному визнанні та суб'єктивній значущості професійної діяльності;

— визначено психологічні критерії типологізації програм розвитку лояльності залежно від етапу життєвого циклу організації та домінуючих кар'єрних орієнтацій працівників (зокрема орієнтацій на професіоналізм, управління, автономію), що дозволяє підвищити адресність і ефективність організаційних інтервенцій;

доповнено та уточнено наукові уявлення про:

— психологічний зміст та складові лояльності персоналу в організації, де організаційна лояльність ґрунтується не лише на економічному обміні, а й на взаємному визнанні цінності психологічного добробуту та емоційної підтримки;

— психодіагностичний інструментарій діагностики організаційної лояльності шляхом комплексного поєднання стандартизованих психодіагностичних методик із психосемантичними методиками (зокрема репертуарними решітками) та проєктивними техніками, що забезпечує можливість виявлення латентних, неусвідомлюваних аспектів ставлення працівників до цінностей і стратегічних цілей організації;

набули подальшого розвитку:

— концептуальна модель соціального обміну в організації, яку доповнено компонентом психологічного контракту в умовах віддаленої зайнятості;

— механізми реалізації програм підтримки лояльності в кризові періоди розвитку організації шляхом зміщення акценту з переважно фінансових стимулів на розвиток організаційної прозорості, соціальної підтримки, ефективної комунікації та системи зворотного зв'язку;

— положення про психологічний капітал працівників, кар'єрне зростання персоналу, типи організаційних культур в умовах України;

— класифікація чинників організаційної лояльності, яку розширено шляхом виокремлення групи цифрових чинників (якість віртуальної комунікації, доступність технологічних ресурсів, рівень цифрового стресу), що мають суттєвий вплив на лояльність персоналу в умовах цифровізації, зокрема в IT-та високотехнологічних організаціях;

— зміст поняття організаційної лояльності у системі категорій соціальної та організаційної психології. Феномен лояльності диференційовано від суміжних понять (задоволеність працею, залученість, організаційний патріотизм) через виокремлення компонента ідентифікації з професійною етикою та місією організації;

— комплексний аналіз впливу організаційної культури на формування лояльності персоналу, що дозволило виявити специфіку розвитку

відданості в організаціях із різними типами корпоративного управління (клановим, адхократичним, ієрархічним та ринковим).

Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні психологічних засад формування та розвитку лояльності персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості, а також у розробленні та апробації диференційованих програм для керівників («Лояльність через управління: прозорість, справедливість, довіра») і для персоналу («Професійна самореалізація та командна залученість»), адаптованих до специфіки організаційної культури різних типів організацій.

Програма розвитку лояльності для керівників ґрунтується на адміністративній моделі лояльності, що є найбільш ефективною в організаціях із бюрократичною структурою управління. Програма розвитку лояльності для персоналу базується на індивідуально-реалізаційній моделі лояльності та орієнтована на організації креативного сектору й ІТ-компанії, де особливого значення набувають професійна самореалізація, автономія та залученість працівників.

Розроблено систему психодіагностичних, психопрофілактичних і психолого-консультативних заходів, спрямованих на розвиток організаційної лояльності персоналу. Результати дослідження можуть бути використані: а) у діяльності підприємств та організацій для діагностики, розвитку й оптимізації організаційної лояльності та психологічного капіталу персоналу, а також у процесі підготовки керівників до самостійного розроблення та впровадження програм розвитку лояльності; б) у психологічному супроводі персоналу як інструмент переходу від зовнішніх форм психологічного впливу до самодостатньої та стійкої системи підтримки організаційної лояльності всередині організації, а також у практиці державного управління та бізнес-середовища; в) у професійній підготовці здобувачів вищої освіти під час викладання навчальних дисциплін «Організаційна психологія», «Соціально-психологічний тренінг», «Психологія особистості», «Психологія праці», «Психологія управління», «Бізнес-тренінг» та «Соціальна психологія».

Результати дослідження **впроваджено** в роботу: Інституту соціальної та політичної психології НАПН України (довідка № 02-15/124 від 17.04.2026); Інституту післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (довідка № 024 /247 від 17.04.2026); Київського інституту сучасної психології та психотерапії (довідка № 24 від 17.04.2026); ТОВ Система Дизайн (довідка № 121/2 від 20.03.2026); ТОВ «БУДСЕРВІС — ВБ» (довідка № 15 від 02.04.2019); ТОВ «ТЛ СТРОЙ» (довідка № 27/26 від 26.06.2021); ТОВ «СЛОБІДСЬКА БУДІВЕЛЬНА АРТІЛЬ» (довідка № 1508-01/20 від 15.08.2020); ТОВ «КОНСТРАКШН ПРОЕКТ ДЕВЕЛОПМЕНТ» (довідка № 20 від 28.08.2023); ТОВ «Науково-виробнича компанія «КІН» (довідка № 07/4 від 07.04.2026); ТОВ «ТЕРА ХАРКІВ» (довідка № 34 від 04.05.2019); факультету психології

Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (довідка № 251/26 від 17.04.2026).

Надійність і достовірність результатів дослідження забезпечено теоретичною та методологічною обґрунтованістю вихідних положень; відповідністю використаних методів меті, завданням, об'єкту та предмету дослідження; репрезентативністю емпіричної вибірки; психометричною перевіркою надійності й валідності адаптованого психодіагностичного інструментарію; комплексним застосуванням взаємодоповнювальних теоретичних та емпіричних методів; поєднанням кількісного і якісного аналізу даних; експериментальною перевіркою висунутих гіпотез; використанням сучасних методів математико-статистичної обробки результатів дослідження, а також коректною інтерпретацією отриманих даних.

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана здобувачем самостійно. Сформульовані наукові положення, здобуті емпіричні дані та висновки є самостійним авторським внеском у розробку проблеми розвитку лояльності співробітників у сучасних організаціях. Серед праць, написаних у співавторстві, є статті, де доробок здобувача становить 50 %. Розробки та ідеї, котрі належать співавторам, у дисертаційному дослідженні не використовуються.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були оприлюднені й обговорені на міжнародних та всеукраїнських наукових форумах, конференціях і конгресах, зокрема: Всеукраїнському конгресі «Актуальні проблеми розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні» (Кам'янець-Подільський, 2011); International Conference «Quality of Education and Training in the Context of Regional and Global Challenges» (Klaipėda, Lithuania, 2013); European Conference on Developmental Psychology (Lausanne, Switzerland, 2013); Всеукраїнському психологічному конгресі з міжнародною участю «Особистість у сучасному світі» (Київ, 2014); International Conference «Social Communication in the Real and Virtual World» (Lublin, Poland, 2014); European Conference on Educational Research (ECER) «The Past, the Present and the Future of Educational Research» (Porto, Portugal, 2014); Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Світоглядні орієнтації особистості у сучасних соціокультурних умовах: міждисциплінарні аспекти» (Полтава, 2015); XIV European Congress of Psychology «Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life» (Milan, Italy, 2015); International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM) «Socio-Economic Sciences and Challenges of Modern Technology and Planetary Communication» (Wrocław, Poland, 2015); Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Психологічна освіта в Україні: традиції, сучасність та перспективи» (Київ, 2016); Central and Eastern European LUMEN Conference «New Approaches in Social and Humanistic

Sciences» (Chişinău, Republic of Moldova, 2017); International Scientific Conference «Topical Problems of Modern Science» (Warsaw, Poland, 2017); Міжнародній конференції молодих науковців «Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження» (Київ, 2017); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми рекреаційної психології та педагогіки дитинства» (Одеса, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціалізація і ресоціалізація особистості в умовах сучасного суспільства» (Київ, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Здоров'я у міждисциплінарному вимірі» (Львів, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психічного та психологічного здоров'я» (Одеса, 2019); XXII Міжнародній конференції молодих науковців «Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження» (Київ, 2019); XIV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції з організаційної та економічної психології «Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення» (Київ, 2020); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний вимір психології та педагогіки» (Львів, 2020); XXIV Міжнародній конференції молодих науковців «Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження» (Київ, 2021). Основні положення та результати дослідження також доповідалися й обговорювалися на засіданнях лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України (2021 р.). Кандидатську дисертацію на тему «Соціально-психологічні фактори ефективності діяльності менеджерів» захищено у 1995 році за спеціальністю 19.00.05 — соціальна психологія. Матеріали кандидатської дисертації у тексті докторської дисертації не використовувалися.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження відображено у 58 наукових публікаціях, з яких 21 стаття опублікована у наукових фахових виданнях України, включених до Переліку наукових фахових видань, затвердженого МОН України, та представлених у міжнародних наукометричних базах даних; 15 статей — у наукових періодичних виданнях інших держав, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus; 22 публікації становлять тези доповідей і виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і конгресах.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел налічує 568 найменувань, із них 414 — іноземними мовами. Загальний обсяг дисертації становить 430 сторінок, з яких 365 сторінок займає основний текст. Робота містить 41 таблицю, 25 рисунків і 7 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; визначено об'єкт, предмет, сформульовано мету, завдання, описано методи; висвітлено наукову новизну, теоретичне і практичне значення отриманих результатів; наведено дані про апробацію та публікації, описано структуру дисертаційного дослідження.

У **першому розділі** — «Аналіз базових підходів до визначення організаційної лояльності» — здійснено теоретичний аналіз лояльності персоналу як міждисциплінарного феномена, розкрито еволюцію підходів до його трактування, обґрунтовано особистісно-орієнтовану концепцію, інтегровану з ідеями позитивної психології, визначено ключові індивідуально-психологічні, організаційні та соціально-психологічні чинники її формування й доведено її значення як стратегічного ресурсу організації, що забезпечує економічну ефективність, продуктивність праці та зниження плинності кадрів.

Проблема організаційної лояльності має міждисциплінарний характер і досліджується в межах соціології, економіки, менеджменту та психології. У соціологічному підході лояльність розглядається як поведінкова прихильність працівника до організації попри наявність альтернатив; в економічному — як характеристика персоналу, що дає змогу прогнозувати та регулювати рівень його відданості; у менеджменті — як результат цілеспрямованого формування позитивного ставлення працівників до організації; у психології — як система взаємних очікувань між працівником і організацією та ступінь їх реалізації. Водночас синонімічне використання понять «лояльність», «прихильність» і «відданість» ускладнює розуміння психологічної природи зв'язку працівника з організацією та потребує їх чіткого розмежування.

Еволюція наукових уявлень про організаційну лояльність відображає перехід від її розуміння як довіри та прихильності стейкхолдерів до організації (Дж. Ройс) до концепції «додаткових ставок» або накопичених інвестицій працівника в організацію (Г. Беккер), емоційної прихильності до її цілей і цінностей (Дж. Б'юкенен), позитивної орієнтації на організацію та готовності діяти в її інтересах (М. Шелдон), а також готовності працівника вкладати власні ресурси й демонструвати відданість організації (Р. Кантер). Це свідчить про поступове зміщення акценту від поведінкових і раціонально-економічних до соціально-психологічних та особистісних аспектів організаційної лояльності.

Перехід від ранніх концепцій (в яких переважними є поведінкові аспекти та так звана ціна виходу), вчені підкреслюють значущість психологічних станів, пов'язаних з ідентифікацією, залученістю, емоційною прихильністю. Здійснено спробу виокремлення основних складників організаційної лояльності: а) згода, ідентифікація та інтерналізація (Ч. О'Рейлі, Дж. Чатмен, А. Беккер та ін.); б) афективна, продовжена, моральна

(А. Ярош та ін.); в) тривалість перебування в організації, ідентифікація з компанією, ставлення до управлінського складу та загальний рівень задоволеності (О. Груска); г) космополітична інтеграція, організаційна інтроєкція, де лояльність до окремих цінностей організації відрізняється від лояльності до організації як такої (А. Гоулднер); д) афективна, активна/пасивна, продовжена, нормативна та лояльність, зумовлена системою цінностей (С. Ванг); е) схвалення робочої етики, лояльності до кар'єри, організаційної лояльності та залученості в роботу (Дж. МакЕлроу, П. Морроу).

Деякі дослідники використовують поняття «драйвер». Зокрема, К. Еліот в якості драйверів лояльності виділяє привабливі для працівників місії і цілі організації, розподіл лідерства і влади в організації, позитивні стосунки, розподіл успіху, цікаву роботу, якість роботи і життя. Найпоширенішими моделями організаційної лояльності є трикомпонентна (Дж. Мейер, Н. Аллен), одномірна (Л. Портер), в яких автори акцентують увагу на обмінній природі організаційної лояльності; та лояльність як багатомірний атитюд (О. Граскі, Р. Маєр, Р. Моудей, Ф. Шурман).

Лояльність персоналу формується під впливом комплексу соціально-психологічних та організаційних чинників, серед яких провідне значення мають сприйнята організаційна підтримка й організаційна справедливність (Н. Аллен, С. Армелі, Р. Айзенбергер, Дж. Меєр, Л. Роудс), довіра, соціальна залученість та організаційна ідентифікація (Г. Крейнер, Б. Ешфорт), захопленість роботою та психологічний капітал (А. Беккер, Ф. Лютанс, В. Шауфелі), задоволеність працею (Г. Вайсс, С. Відмієр, Д. Джексон, Е. Науманн) і психологічне благополуччя. Високий рівень лояльності позитивно пов'язаний з організаційною громадянською поведінкою (Н. Аллен, Е. Вігода, К. Лі.), продуктивністю праці, зниженням плинності кадрів (А. Коєн, К. Коберг, Ш. Мак-Артур, Дж. Мат'є, Дж. Меєр, Р. Моудей, Л. Портер) та професійного вигорання (Н. Аллен, Д. Грізаффе), тоді як стрес, надмірний контроль і несприятливі умови праці сприяють послабленню лояльності (Е. Демероуті, М. Лейтер, К. Маслач, В. Шауфелі). При цьому задоволеність працею та організаційна лояльність є взаємопов'язаними, але нетотожними феноменами: перша відображає оцінку працівником змісту й умов праці, тоді як друга характеризує ступінь його прихильності до організації (Б. Бенкхофф, О. Ербах, Н. Янс, К. Міньонак, Р. Моудей, Л. Портер, Р. Стірс).

Захопленість роботою розглядають як позитивний психологічний стан, пов'язаний із професійною діяльністю, що характеризується високим рівнем енергійності, відданості справі та заглибленості в трудовий процес. Його складають енергійність (бадьорість, міць), відданість (ентузіазм), заглибленість у діяльність. Захопленість є сталим чинником, це емоційно-когнітивний та мотиваційний стан, який характеризує ставлення людини до роботи загалом (А. Баккер, В. Шауфелі).

Запити суспільної практики зумовили формування нового ставлення працівника до трудового процесу, що відбито в поняттях капіталу:

людського (Г. Беккер, Т. Шульц), інтелектуального (Дж. К. Гелбрейт, Т. Стюарт), соціального (Дж. Коулман, Р. Патнем), а також особистісного й психологічного капіталу.

Організаційну лояльність розглядають як результат накопиченого досвіду взаємодії працівника з організацією, що формується під впливом особистісних характеристик, ціннісних орієнтацій, установок, довіри та позитивного досвіду організаційних відносин (Р. Морган). Встановлено, що організаційна лояльність формується під впливом позитивного організаційного середовища, зокрема інклюзивної культури, психологічної безпеки та відчуття приналежності (Г. Готсіс, К. Кортесі, О. Ньюман, Л. Шор), а також ціннісної відповідності між працівником і організацією та усвідомлення значущості професійної діяльності (В. Кім, Дж. Меєр). Водночас дефіцит психологічної безпеки, визнання та ціннісної відповідності може сприяти зниженню залученості й організаційної лояльності, одним із поведінкових проявів чого є феномен «тихого звільнення» (quiet quitting) (Х. Бенг, Дж. Гартер, Е. Клотц, Т. Рейо, Р. Сфодера, С. Форміка).

Важливим особистісним ресурсом організаційної лояльності є психологічний капітал, що містить самоєфективність, надію, оптимізм і життєстійкість та позитивно пов'язаний із продуктивністю праці, інноваційністю, організаційною громадянською поведінкою, професійною ефективністю, психологічним благополуччям і якістю життя працівників (Б. Аволіо, Дж. Авей, Р. Барон, Ф. Лютанс, С. Норман, А. Рего та ін.). Подібні закономірності виявлено також у дослідженнях, проведених у різних культурних контекстах, зокрема в Китаї, Португалії та В'єтнамі (Н. Нгуєн, В. Нгуєн, М. Піна е Кунья, А. Рего, Ф. Соуза).

Теоретичний аналіз засвідчує доцільність розгляду організаційної лояльності в контексті позитивної психології, яка акцентує увагу на психологічному благополуччі, залученості до діяльності, самореалізації та використанні особистісних ресурсів (І. Бонівелл, М. Селігман, М. Чік-сентмігаї). Організаційна лояльність пов'язана із суб'єктивним благополуччям як задоволеністю життям (Е. Дінер), психологічним благополуччям як самоприйняттям, автономією та особистісним зростанням (К. Ріфф), а також соціальним благополуччям, що охоплює соціальну інтеграцію, соціальний внесок, соціальну зв'язність, соціальне прийняття та соціальну актуалізацію (К. Кіз).

У межах концепцій життєтворчості та суб'єктності особистості професійна діяльність трактується як важливий простір самореалізації, досягнення життєвих цілей і психологічного благополуччя (Ю. Куля, М. Кузнєцова, Ю.-У. Мартенс, Л. Сохань, Т. Титаренко, М. Ткаліч, С. Фішер, Ю. Швалб). На підставі теоретичного аналізу запропоновано розглядати організаційну лояльність як інтегративний особистісний конструкт, пов'язаний із психологічним капіталом, життєтворчістю, задоволеністю працею та соціальним благополуччям, що забезпечує успішне професійне функціонування й особистісний розвиток.

У результаті теоретичного аналізу організаційну лояльність розглянуто як інтегративний особистісний конструкт, що формується внаслідок взаємодії особистісних ресурсів працівника та характеристик організаційного середовища. До ключових особистісних ресурсів належать психологічний капітал, який охоплює самоефективність, надію, оптимізм і життєстійкість, життєтворчість як здатність до осмисленої професійної самореалізації та конструювання власного професійного шляху, внутрішня задоволеність працею, а також соціальне благополуччя, що виявляється через соціальну інтеграцію, соціальний внесок, соціальну зв'язність, соціальне прийняття та соціальну актуалізацію.

Формування організаційної лояльності залежить не лише від індивідуально-психологічних характеристик працівника, а й від соціально-психологічних та організаційних умов його професійної діяльності. Важливе значення мають професійна мотивація, кар'єрні орієнтації, толерантність до невизначеності, корпоративна культура, можливості професійного розвитку, стабільність організації, особливості ринку праці та соціокультурні уявлення щодо кар'єри й праці.

Таким чином, організаційна лояльність може бути визначена як результат узгодження особистісних ресурсів працівника з умовами організаційного середовища, що забезпечує професійну ефективність, психологічне благополуччя та стійку прихильність до організації. На підставі проведеного аналізу запропоновано авторську теоретичну модель організаційної лояльності, у межах якої її пов'язано з психологічним капіталом, життєтворчістю, задоволеністю працею та соціальним благополуччям як взаємопов'язаними складовими успішного професійного функціонування та розвитку особистості.

У другому розділі «**Методологія та теорія дослідження організаційної лояльності**» — обґрунтовано теоретико-методологічні засади аналізу організаційної лояльності як багатомірного соціально-психологічного феномену. На відміну від традиційного підходу, де лояльність розглядається переважно як індивідуально-психологічна характеристика, у роботі вона інтерпретується як результат і форма взаємодії між працівником і організацією як цілісними суб'єктами.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних праць показав, що лояльність розглядається як індивідуально-психологічний феномен. Проте, якщо розглядати лояльність як форму взаємодії індивіда з організацією, де працівник і організація є цілісними суб'єктами, то й базова модель лояльності має будуватися як соціально-психологічний феномен. Йдеться про те, що взаємодія у системі «співробітник — організація» має асиметричний характер: працівник є носієм індивідуальної активності, тоді як організація реалізує свою суб'єктність через систему норм, правил і управлінських практик. У цьому контексті організація трактується як інституційний суб'єкт, що формує та регулює поведінку індивідів.

Підґрунтям такого підходу є теорії інституціоналізації, які пояснюють процеси формування та закріплення соціальних норм і практик, а також їх вплив на індивідуальну та колективну поведінку. Лояльність у цих процесах постає ключовим чинником стабільності та ефективності інституцій, водночас будучи результатом інституціоналізації та ресурсом її підтримки. Узагальнення класичних і сучасних підходів (зокрема неоінституціоналізму та теорій інституційних змін) дозволяє зробити висновок про те, що лояльність є необхідною умовою функціонування, розвитку та адаптації організацій як соціальних систем.

У контексті сучасних підходів до вивчення організаційної лояльності, зокрема концепції сприйнятої організаційної підтримки, обміну «лідер — підлеглий», організаційної справедливості та психологічного контракту, її розглядають як результат взаємного соціального обміну, що ґрунтується на довірі, взаємності та виконанні взаємних зобов'язань. Порушення цих умов призводить до зниження рівня лояльності та послаблення психологічного зв'язку працівника з організацією.

Суттєве значення у формуванні організаційної лояльності мають неформальні міжособистісні зв'язки, які утворюють соціально-психологічний простір організації та визначають соціально-психологічний клімат колективу. Такі зв'язки виникають на основі спільних інтересів, цінностей, взаємної симпатії та задовольняють потреби працівників у приналежності, підтримці, визнанні та міжособистісній взаємодії. Результати досліджень у галузі організаційної поведінки вказують на значущу роль соціального середовища поряд із формальними організаційними структурами у формуванні продуктивності праці, задоволеності роботою, залученості персоналу, плинності кадрів та загальної ефективності функціонування організації. Отже, неформальні соціально-психологічні зв'язки є важливим чинником формування позитивного організаційного клімату, підтримання лояльності персоналу та забезпечення стабільності організації.

Лояльність у цьому контексті формується завдяки дії кількох взаємопов'язаних психологічних механізмів, а саме через: а) соціальний обмін (взаємна підтримка, допомога та визнання створюють відчуття зобов'язання відповісти взаємністю, що підсилює прихильність до колективу); б) ідентифікацію з групою (згідно з теорією соціальної ідентичності, відчуття належності до «ми» сприяє прийняттю групових цінностей і підвищує готовність діяти в інтересах організації); в) формування довіри та психологічної безпеки, що знижує рівень конфліктності та стимулює співпрацю.

Теоретичне пояснення цих процесів забезпечує основні соціально-психологічні підходи, а саме: теорія соціального обміну (взаємодія як баланс витрат і зисків), де лояльність формується через принцип взаємності; теорія соціальної ідентичності пояснює лояльність як результат інтеграції особистості в групу та інтерналізації її цінностей. У моделі психологічного контракту значущими є неписані очікування і взаємні

зобов'язання, порушення яких призводить до втрати довіри персоналу. У концепції соціального капіталу визначальними є довіра, норми і мережі взаємодії як ресурси ефективної співпраці.

У дослідженнях доведено, що міцні неформальні зв'язки підвищують рівень лояльності в різних типах колективів — від бізнес-організацій до освітніх і військових структур. Зокрема, дружні відносини між працівниками сприяють їхній інтеграції в колектив, підвищують відповідальність і зменшують наміри залишити організацію. У дослідженнях військовослужбовців встановлено, що згуртованість і довіра в підрозділах прямо пов'язані з високим рівнем дисципліни та відданості.

На мікрорівні неформальні зв'язки впливають на лояльність через механізми соціального впливу, зокрема конформності та наслідування поведінки значущих інших. Групові норми є неформальними регуляторами поведінки, а їх дотримання персоналом забезпечує прийняття в колективі та підтримує відчуття приналежності. Довіра і взаємна підтримка створюють основу для формування стабільних міжособистісних відносин, що підсилюють лояльність і готовність діяти в інтересах групи. Організаційна лояльність формується у взаємодії працівника як суб'єкта діяльності та організації як інституційного суб'єкта. Вона є інтегральною характеристикою ставлення, що проявляється у готовності особи вкладати ресурси у розвиток організації. Виокремлено три взаємопов'язані підсистеми лояльності: а) професійну (пов'язану з діяльністю), б) інституціональну (пов'язану з нормами та правилами) і в) соціальну (зумовлену неформальними зв'язками). Лояльність є не лише результатом, а й активним ресурсом функціонування організації, який визначає її стабільність і здатність до розвитку. Вона впливає на вибір між стратегіями «виходу» та «голосу», утримуючи працівників від деструктивних рішень і стимулюючи конструктивну взаємодію. Водночас ключовою умовою її підтримки є дотримання психологічного контракту та забезпечення справедливості у взаєминах. Отже, неформальні соціально-психологічні зв'язки є інтегральною основою формування лояльності персоналу, забезпечуючи єдність колективу, підвищення ефективності діяльності та довгострокову стабільність організації.

У третьому розділі **«Концептуальні засади та організація емпіричного дослідження»** — обґрунтовано, що організаційна лояльність постає як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості до організації, яка визначає ефективність діяльності та довгострокову стабільність організаційних систем; визначено методологічні засади дослідження, зокрема обґрунтовано обсяг вибірки та принципи її формування для аналізу лояльності працівників у семи типах організаційних структур. Запропоновано комплексний підхід до дослідження, що поєднує теоретичне моделювання з емпіричною верифікацією. Особливу увагу приділено розробці методичного інструментарію, структурі та логіці побудови емпіричного дослідження.

Дослідження організаційної лояльності спирається на цілісну модель організаційного простору, у межах якого працівник одночасно включений у три взаємопов'язані сфери: інституційну, соціальну та професійну. Відповідно, лояльність постає як інтегральна форма суб'єктивного ставлення персоналу, що охоплює готовність особи підтримувати корпоративні норми, вибудовувати позитивні міжособистісні стосунки та вкладати власні ресурси у виробничі процеси.

У психологічному вимірі лояльність виходить за межі простої задоволеності роботою і проявляється як готовність до подальшої співпраці з організацією. Це дозволяє побудувати параметричну модель її емпіричного дослідження, де кожна сфера представлена через відповідні показники: визнання справедливості організаційних норм, наявність поваги та підтримки в колективі, а також можливості професійної реалізації і зростання. На цій основі розроблено опитувальник, в якому фіксується суб'єктивна оцінка працівниками ключових параметрів організаційного життя.

Інтеграція інституційного, соціально-обмінного та психологічного рівнів дозволяє розглядати лояльність як соціально-психологічний механізм, що забезпечує стабільність організації. За умов легітимності норм, справедливості обміну та задоволення потреб працівника формується стійка лояльність, яка знижує ймовірність «виходу», активізує «голос» як форму конструктивної участі та сприяє ідентифікації працівника з цілями організації. Діагностика та підтримка лояльності можлива через системні управлінські дії: забезпечення справедливих і прозорих правил, розвиток культури взаємної підтримки та створення можливостей професійного зростання. Регулярний моніторинг лояльності дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси та запобігати так званому тихому виходу цінних працівників.

Емпіричне дослідження психологічних засад організаційної лояльності має поетапну логіку. На першому етапі здійснено добір, переклад та адаптацію методик відповідно до теоретичної моделі, що забезпечило можливість комплексного вимірювання її компонентів. У роботі використано комплекс психодіагностичних інструментів, адаптованих до українського контексту шляхом процедури подвійного перекладу та перевірки їх психометричних характеристик. Результати адаптації PsyCar засвідчили достатній рівень надійності (α -Кронбаха 0,69–0,72; загальний показник — 0,825) і високі показники ретестової стабільності, а також підтверджену конструктну валідність через значущі кореляції із суміжними психологічними показниками. Водночас виявлено відмінності між загальним і контекстуальним (робочим) оптимізмом.

Для дослідження диспозиційної жадібності адаптовано відповідний опитувальник (С. Брейгельманс, М. ван Зеленберг, Т. Сеунт'єнс). Отримані результати показали високу внутрішню узгодженість методики ($\alpha \approx 0,96$) і належну ретестову надійність, а також значущі зв'язки жадібності з орієнтацією на гроші, егоїзмом і частково — з мотиваційними

характеристиками. Водночас встановлено чутливість розподілу відповідей до чинника соціальної бажаності та особливостей соціального контексту.

Другий етап дослідження спрямований на уточнення структури організаційної лояльності та виявлення взаємозв'язків між її складовими. Для цього використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на оцінювання професійної залученості та відчуження від праці, психологічного капіталу особистості, а також його основних компонентів — самоефективності, надії, оптимізму та життестійкості. З метою дослідження психологічних ресурсів організаційної лояльності оцінювалися рівень професійної залученості до роботи та ступінь відчуження від професійної діяльності, показники психологічного капіталу, а також його структурні складові: самоефективність, надія, диспозиційний оптимізм і життестійкість. Окрему увагу приділено вивченню взаємозв'язків між організаційною лояльністю та емоційним вигоранням працівників. Для перевірки гіпотези про вплив професійного вигорання на організаційну лояльність досліджувалися такі його компоненти, як емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та редукція професійних досягнень. Це дало змогу виявити працівників групи ризику, які, зберігаючи формальну приналежність до організації, характеризуються низьким рівнем психологічної залученості та прихильності до неї. Крім того, досліджувалися смисложиттєві орієнтації особистості як чинник організаційної лояльності, що відображає рівень усвідомленості життєвих цілей, осмисленості професійної діяльності та суб'єктивного контролю над власним життям. Отже, сформований комплекс психодіагностичних методик забезпечив багатомірне дослідження організаційної лояльності як інтегративного соціально-психологічного феномена, що формується під впливом особистісних ресурсів, мотиваційно-смыслових утворень та соціально-психологічних умов професійної діяльності. Це створило надійну емпіричну основу для подальшого аналізу психологічних механізмів її формування, підтримки та розвитку.

На наступних етапах досліджено особистісні та соціально-психологічні чинники лояльності, зокрема роль корпоративної культури, професійного середовища та регіональних особливостей. Дослідження проводилося на вибірках працівників державних і комерційних організацій за умов добровільної участі.

Завершальний етап спрямований на розробку та апробацію програм підвищення лояльності, зокрема через розвиток психологічних ресурсів (спонтанності) та профілактику емоційного вигорання. На підставі узагальнених результатів створено авторський опитувальник, який досліджує 7 параметрів лояльності на підставі їх оцінки за шкалою від -2 до +2. Це дозволило отримати інтегральні показники та визначити рівні лояльності (низький, помірний, високий) у різних типах організацій та забезпечити аналіз організаційної лояльності персоналу як у контексті особистісних

характеристик працівників, так і в контексті умов їхньої професійної діяльності

Методи математично-статистичного аналізу даних: тест Шапіро–Уїлка — для перевірки нормальності розподілу; тест Левена — для перевірки гомогенності дисперсій та незалежності спостережень (у більшості випадків розподіли не відхилялися від нормальних ($p > 0,05$), а дисперсії виявилися однорідними, що дозволило вважати результати аналізу статистично надійними); дисперсійний аналіз (ANOVA) — для з'ясування відмінностей в параметрах організаційної лояльності; метод Тьюкі — для пост-хок аналізу; латентне профілювання (LPA) — для виокремлення типів лояльності незалежно від формальної організаційної приналежності персоналу; кластерний аналіз (метод k-середніх) — для з'ясування емпіричних типів лояльності. Поєднання дисперсійного аналізу, латентного профілювання та кластерного аналізу дозволило отримати цілісну картину структурних особливостей лояльності персоналу.

Результати ANOVA засвідчили наявність статистично значущих міжгрупових відмінностей ($p < 0,001$), особливо за такими параметрами, як перспективи професійного зростання, реалізація здібностей та ефективність організаційних норм. Найвищі показники лояльності мають працівники ІТ-сектору, тоді як найнижчі оцінки за окремими параметрами характерні для виробничих і креативно-стартапних організацій.

Зокрема, ІТ-компанії вирізняються високими оцінками можливостей розвитку, справедливості та ефективності організаційних норм, що свідчить про зрілість організаційної структури. Водночас у креативно-стартапних структурах зафіксовано високий рівень самореалізації, але низькі оцінки формалізованих правил, що вказує на нестабільність організаційного середовища. Виробничі підприємства демонструють низькі показники соціально-психологічних параметрів, тоді як сфера будівництва відзначається підвищеною взаємною підтримкою. У сфері послуг зафіксовано високий рівень поваги при обмежених можливостях кар'єрного зростання.

Попри значущі результати ANOVA, пост-хок аналіз за методом Тьюкі не виявив чітких парних відмінностей між окремими групами, що свідчить про складний і нелінійний характер відмінностей та високу внутрішньогрупову варіативність. Це зумовило необхідність застосування багатомірних методів аналізу.

З цієї метою використано латентне профілювання (LPA), яке дозволило виокремити три типи лояльності незалежно від формальної організаційної приналежності персоналу, а саме: а) «амбівалентна лояльність» (помірні показники з низькими можливостями розвитку); б) «інтегрована лояльність» (високі значення за всіма параметрами), представлений ІТ-сектором; в) «традиційна лояльність» (поєднує високі показники справедливості з обмеженими перспективами зростання).

При додатковій верифікації результатів встановлено (за методом k-середніх) три емпіричні типи лояльності, а саме: а) креативно-мотива-

ційний (висока самореалізація за низької організаційної стабільності); б) помірно стабільний (збалансовані, але невисокі показники); в) інтегровано залучений (високий рівень лояльності за всіма параметрами).

Здобуті результати свідчать, що організаційна лояльність має мультифакторну природу і формується під впливом: а) структурних характеристик організації, б) індивідуальних та в) соціально-психологічних чинників. Найвищий рівень лояльності персоналу пов'язаний із можливостями його професійної реалізації, перспективами розвитку, відчуттям справедливості та соціальною підтримкою. Результати підкреслюють необхідність диференційованого підходу до управління персоналом та є підґрунтям для розробки ефективних програм підвищення лояльності з урахуванням специфіки організаційного контексту.

У четвертому розділі **«Результати дослідження організаційної лояльності»** представлено результати емпіричного дослідження організаційної лояльності персоналу, що формується під впливом специфіки організаційного середовища. Здійснено аналіз результатів довготривалої підтримки організаційної лояльності в будівельних компаніях (лонгітюдне дослідження 2011–2023 рр.), а також розглянуто можливості короткострокових психологічних інтервенцій щодо підтримки організаційної лояльності шляхом профілактики емоційного вигорання із застосуванням технології Плейбек-театру.

Аналіз середніх значень показників організаційної лояльності засвідчив значну міжгрупову варіативність її проявів. Найвищі показники за всіма досліджуваними параметрами виявлено у працівників ІТ-компаній: ефективність організаційних норм ($M = 1,3$), реалізація здібностей ($M = 1,4$), перспективи професійного зростання ($M = 1,3$) та готовність вкладати додаткові зусилля в діяльність організації ($M = 1,2$). Для бюджетних організацій характерними є високі показники сприйняття справедливості ($M = 1,2$) та поваги до працівників ($M = 1,0$) за одночасно низьких перспектив професійного зростання ($M = -0,3$). У будівельних організаціях домінує взаємна підтримка працівників ($M = 0,9$), тоді як у креативних і стартапних структурах переважають показники самореалізації ($M = 1,0$) та перспектив розвитку ($M = 1,1$) за нижчої ефективності організаційних норм ($M = 0,2$). Отримані результати підтверджують контекстуальну природу організаційної лояльності та її залежність від особливостей організаційного середовища.

Профіль бюджетних організацій характеризується високими показниками справедливості організаційних правил ($M = 1,2$) та поваги до працівників ($M = 1,0$) за низьких перспектив професійного зростання ($M = -0,3$), що свідчить про нормативну стабільність і соціальну впорядкованість організаційного середовища. У комерційному секторі всі показники перебувають на помірному рівні ($M = 0,3–0,7$), відображаючи переважно інструментальний характер лояльності. У виробничих організаціях спостерігаються низькі показники реалізації здібностей

працівників ($M = 0,2$) та практично відсутні перспективи професійного зростання ($M = 0,0$), тоді як у будівельному секторі провідним компонентом лояльності виступає взаємна підтримка ($M = 0,9$), яка частково компенсує обмежені можливості розвитку ($M = 0,2$). Працівники ІТ-сектору демонструють інтегровану модель лояльності з високими показниками за всіма параметрами, а у сфері послуг домінує соціально-психологічний компонент — повага ($M = 1,1$) за низьких перспектив розвитку ($M = 0,1$).

Кореляційний аналіз ($N = 700$) показав, що інтегральний показник організаційної лояльності — готовність працівника вкладати додаткові зусилля в діяльність організації — найтісніше пов'язаний із можливостями реалізації здібностей ($r = 0,68$; $p < 0,001$) та перспективами професійного зростання ($r = 0,78$; $p = 0,001$). Водночас ефективність організаційних норм ($r = 0,28$) і справедливість процедур ($r = 0,17$) мають значно слабший зв'язок із загальним рівнем лояльності. Це свідчить про те, що провідними чинниками організаційної лояльності є можливості професійного розвитку та самореалізації працівників, тоді як соціальні й процедурні чинники мають допоміжний характер.

Аналіз за окремими групами організацій показав специфіку детермінант організаційної лояльності. У бюджетному секторі лояльність найбільшою мірою пов'язана з повагою до працівників ($r = 0,73$; $p = 0,001$) та перспективами професійного зростання ($r = 0,74$; $p = 0,003$). У комерційних організаціях виявлено сильні зв'язки лояльності з ефективністю організаційних норм ($r = 0,62$), справедливістю організаційних процедур ($r = 0,78$), можливостями реалізації здібностей працівників ($r = 0,69$) та взаємною підтримкою ($r = 0,63$).

У виробничому секторі найбільш значущими чинниками лояльності є можливості професійного розвитку ($r = 0,68$) та самореалізації ($r = 0,65$). У будівельних організаціях провідну роль відіграють взаємна підтримка ($r = 0,68$) і справедливість організаційних відносин ($r = 0,53$). В ІТ-секторі всі досліджувані параметри мають високі кореляційні зв'язки з лояльністю ($r = 0,67$ – $0,78$), що свідчить про сформовану цілісну систему організаційної взаємодії та мотивації персоналу.

У сфері послуг лояльність найбільшою мірою пов'язана з повагою до працівників ($r = 0,67$) та можливостями професійного зростання ($r = 0,74$), тоді як у креативних і стартапних структурах визначальними чинниками виступають самореалізація ($r = 0,69$) і перспективи розвитку ($r = 0,66$). Усі виявлені кореляційні зв'язки мають позитивний характер і не перевищують $r = 0,80$, що свідчить про відсутність дублювання досліджуваних конструктів та підтверджує їхню змістову самостійність.

Таким чином, організаційна лояльність персоналу є багатомірним соціально-психологічним феноменом, який формується під впливом індивідуально-професійних, соціально-психологічних та організаційних чинників.

Визначальну роль у її формуванні відіграють можливості професійного розвитку та самореалізації працівників, тоді як соціально-психологічний клімат і організаційні норми виконують підтримувальну функцію. Отримані результати створюють підґрунтя для розроблення диференційованих програм розвитку організаційної лояльності, спрямованих на розширення кар'єрних перспектив у виробничій і бюджетній сферах, посилення командної взаємодії у будівельних та сервісних організаціях, забезпечення справедливих організаційних процедур у комерційному секторі та створення умов для професійної самореалізації в ІТ-компаніях і креативних індустріях.

Аналіз результатів довготривалого дослідження підтримки організаційної лояльності в будівельних компаніях (лонгitudне дослідження 2011–2023 рр.), проведеного на базі трьох будівельних підприємств м. Харкова — «Терра-Харків», «Слобідська будівельна артіль» (СБА) та «Будсервіс» (контрольна група), засвідчив істотні відмінності в наслідках застосування різних стратегій управління персоналом.

На початку дослідження чисельність працівників становила 30 осіб у компанії «Терра-Харків», 26 осіб у СБА та 32 особи у «Будсервісі». Через десять років чисельність персоналу в компанії «Терра-Харків» зросла до 52 осіб, у СБА — до 78 осіб (з них 38 тимчасових працівників), тоді як у компанії «Будсервіс» скоротилася до 24 осіб (із них 18 тимчасових працівників). Такі зміни свідчать про різну ефективність стратегій управління персоналом.

На початку дослідження всі компанії характеризувалися подібними показниками: середній вік працівників становив від 31,2 до 34,5 року, середній стаж роботи в галузі — близько 12,5 року, а рівень організаційної лояльності був середнім за афективною та нормативною складовими і нижчим за середній за тривалою складовою. Така ситуація пояснювалася сприятливою кон'юктурою ринку праці, відсутністю страху втрати роботи та спеціальних програм підтримки лояльності персоналу.

Виявлено системні відмінності у показниках психологічного капіталу. Зокрема, у працівників будівельних спеціальностей вони були істотно вищими, ніж у офісного персоналу. Наприклад, у компанії «Терра-Харків» показник самоефективності становив 26,5 бала, а життєстійкості — 28,4 бала, тоді як у офісних працівників відповідні показники дорівнювали 10,3 та 9,2 бала. Такі відмінності можуть бути пов'язані з більшою наочністю результатів професійної діяльності будівельників.

У всіх досліджуваних компаніях корпоративна культура сприймалася працівниками як переважно ринкова, проте найбільш бажаною виявилася ієрархічна модель організації з чіткими правилами, визначеними обов'язками та стабільними умовами праці. Особливо виразно ця тенденція проявлялася серед кваліфікованих робітників.

У СБА виявлено проблеми організації праці та трудової дисципліни, які негативно впливали на психологічний капітал працівників і їхнє

ставлення до роботи. Водночас практика добору персоналу через особисті рекомендації забезпечила відносно високий рівень організаційної лояльності. Для оптимізації ситуації впроваджено систему колективного обговорення виробничих проблем, хронометраж робочого часу та розроблено посадові інструкції. Із 18 пропозицій працівників до остаточного варіанта було включено 15. Реалізація зазначених заходів сприяла статистично значущому покращенню дисципліни та міжособистісних взаємин у колективі ($p \leq 0,05$).

Однак економічна криза 2008 року призвела до суттєвого зниження психологічного капіталу: у будівельників показники надії зменшилися з 17,9 до 13,5, оптимізму — з 20,1 до 12,4 ($p \leq 0,01$), самоефективності — з 21,9 до 15,6. Водночас зросла «тривала» лояльність, що пояснюється страхом втрати роботи.

Подальший розвиток СБА включав зміну кадрової політики (залучення висококваліфікованих працівників), що призвело до конфліктів між постійними й тимчасовими працівниками. Для їх подолання впроваджено систему заходів: а) наставництво з додатковою оплатою; б) оцінювання «360°» для переходу у постійний штат; в) інтеграцію тимчасових працівників у корпоративне життя. Це дозволило знизити плинність кадрів і підвищити лояльність персоналу. До 2017 року стаж офісних працівників становив 8–14 років, будівельників — 3–11 років; 68 % тимчасових працівників залучалися повторно.

У «Терра-Харків» інша стратегія (утримання персоналу навіть під час кризи) призвела до тимчасового зниження психологічного капіталу (наприклад, у 2010 році: надія — 8,5; оптимізм — 7,9), але після реструктуризації (впровадження матричної системи) відбулося стійке зростання показників (у 2017 році: надія — 25,2; оптимізм — 24,6; самоефективність — 27,9).

Встановлено, що тренінги командотворення без попередніх структурних змін мають лише короткочасний ефект: після тимчасового підвищення лояльності через 2 тижні відбувається її зниження та навіть звільнення працівників. Натомість реструктуризація та оптимізація бізнес-процесів забезпечують довготривале підвищення лояльності персоналу.

Контрольна компанія «Будсервіс», де не впроваджувалися жодні заходи, продемонструвала негативну динаміку: скорочення персоналу з 32 до 24 осіб, наявність питомої частки тимчасових працівників (18 із 24), зниження лояльності персоналу до рівня нижче середнього та перманентні конфлікти.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що організаційна лояльність є динамічним феноменом, чутливим до економічних криз і управлінських рішень. Її стабільне зростання забезпечується системними організаційними трансформаціями (формалізацією процесів, розвитком участі працівників у прийнятті рішень, прозорими правилами та можливостями професійного зростання) і ситуативними психологічними

впливами. Відсутність таких заходів призводить до деградації колективу та втрати персоналу.

Наступним кроком реалізовано можливості короткострокових психологічних інтервенцій у підтримці організаційної лояльності персоналу через профілактику емоційного вигорання за допомогою технології плейбек-театру. В основу підходу покладено модель дванадцяти стадій вигорання, запропоновану Г. Фройденбергером і Г. Норт, яка описує поступовий перехід від надмірної залученості до повного фізичного та емоційного виснаження.

У дослідженні взяли участь 64 фахівці інклюзивно-ресурсних центрів (педагоги та психологи), професійна діяльність яких пов'язана з підвищеним ризиком емоційного вигорання. Результати первинної діагностики засвідчили рівень спонтанності нижче середнього ($M = 4,86$), а також високі показники емоційного вигорання, зокрема емоційного виснаження ($M = 4,7$; $SD = 1,7$) та цинізму ($M = 3,6$; $SD = 0,9$). Водночас учасники дослідження оцінювали власну професійну ефективність як достатньо високу.

Показники психологічного капіталу також виявилися недостатньо вираженими: оптимізм ($M = 10,7$; $SD = 1,8$), надія ($M = 11,1$; $SD = 2,1$), самоефективність ($M = 12,9$; $SD = 3,4$) та життєстійкість ($M = 10,2$; $SD = 1,6$). Показники організаційної лояльності перебували на середньому або нижчому за середній рівні: афективна лояльність ($M = 12,8$; $SD = 2,4$), континуативна лояльність ($M = 16,7$; $SD = 3,3$) та нормативна лояльність ($M = 15,2$; $SD = 1,9$). Найнижчими виявилися показники афективної лояльності, що може бути пов'язано з високим рівнем емоційного виснаження досліджуваних.

З метою профілактики емоційного вигорання було впроваджено програму із застосуванням технології плейбек-театру в кількох форматах: короткий трьохгодинний майстер-клас, цикл із п'яти занять та тривала навчально-тренінгова програма. Вибір цього методу зумовлений його екологічністю, можливістю емоційного опрацювання переживань через творчість і відповідністю сучасним практикам психологічної допомоги.

Порівняльний аналіз плейбек-театру, психодрами та класичного театру засвідчив їхню спільну орієнтацію на відтворення людського досвіду, водночас виявивши відмінності у ступені директивності та ролі учасників. У плейбек-театрі кондактор виконує функцію фасилітатора процесу, а глядач виступає активним учасником і носієм особистої історії. Саме включення особистого досвіду учасників забезпечує виражений рефлексивний та психотерапевтичний ефект.

Профілактика емоційного вигорання реалізується у двох формах: пасивній — через перегляд вистав і рефлексію власних переживань, та активній — через участь у тренінгових заняттях із використанням технології плейбек-театру. Другий підхід є більш ефективним, оскільки сприяє

розвитку саморефлексії, емоційної чутливості, творчої уяви та навичок міжособистісної взаємодії.

Структура занять включає розігрів (тілесні, голосові та комунікативні вправи), відпрацювання окремих форм плейбек-театру та рефлексію отриманого досвіду. Програма ґрунтується на принципах «тут і тепер», конфіденційності, відкритості, активності та особистої відповідальності. Використання форм «Ім'я», «Скульптура», «Трансформація», «Блискавка», «Відлуння», «Хор», «Палітра», «Фото», «Амбівалентність» і «Ролі» сприяє розвитку емоційної регуляції, емпатії, толерантності до невизначеності, покращенню комунікації та формуванню підтримувального соціально-психологічного клімату.

Отримані результати свідчать, що застосування технології плейбек-театру сприяє розвитку особистісних ресурсів працівників, зміцненню соціально-психологічних зв'язків у колективі та профілактиці емоційного вигорання, що, своєю чергою, створює передумови для підтримки та розвитку організаційної лояльності персоналу.

У п'ятому розділі «Технології оптимізації організаційної лояльності персоналу» представлено теоретико-методологічні та прикладні засади підвищення організаційної лояльності працівників. Обґрунтовано методологічні підходи до розроблення програм розвитку організаційної лояльності, а також запропоновано модель її формування залежно від типу професійної діяльності, що визначає специфіку психологічного капіталу, мотивації та кар'єрних орієнтацій працівників. Розроблено програмно-методичне забезпечення розвитку організаційної лояльності персоналу, яке включає тренінгові програми, спрямовані на розвиток корпоративної культури, розширення кар'єрних перспектив і підвищення рівня лояльності працівників комерційних організацій. Окрему увагу приділено програмі розвитку управлінського інструментарію формування організаційної лояльності, орієнтованій на керівників і менеджерів з персоналу, яка передбачає формування навичок діагностики, проєктування та впровадження ефективних заходів розвитку лояльності в організаціях.

Встановлено, що організаційна лояльність персоналу має багатофакторну природу та варіюється залежно від типу організаційної структури. На основі емпіричного аналізу (латентного профілювання та кластеризації) виокремлено дві домінантні моделі її формування: адміністративно-структурну та індивідуально-реалізаційну.

Адміністративно-структурна модель ґрунтується на впливі організаційних норм, справедливості управлінських рішень і чіткості процедур. Вона є характерною для ієрархічних організацій (бюджетних, виробничих, будівельних і частково комерційних), у яких ключову роль у формуванні лояльності відіграють управлінські практики та стиль керівництва. Натомість індивідуально-реалізаційна модель базується на можливостях професійної самореалізації, перспективах розвитку, емоційній залученості та якості командної взаємодії. Вона переважає в гнучких інноваційних

середовищах (ІТ-компаніях, сервісних організаціях, креативних індустріях і стартапах), де провідними чинниками виступають автономія, внутрішня мотивація та професійний розвиток працівників.

Відповідно до цих моделей розроблено дві взаємодоповнювальні програми розвитку організаційної лояльності — для працівників і для адміністрації, які враховують специфіку організаційного контексту.

Програма для працівників «Професійна самореалізація та командна залученість: платформа лояльності» спрямована на розвиток внутрішніх ресурсів особистості. Її метою є підвищення організаційної лояльності через формування професійної ідентичності, посилення емоційної залученості, розвиток командної взаємодії та усвідомлення перспектив кар'єрного зростання в межах організації. Цільовою аудиторією є працівники ІТ-сфери, креативних індустрій, сервісних компаній і стартапів, для яких характерними є потреба в автономії та орієнтація на самореалізацію.

Структура програми містить чотири блоки: а) професійна ідентичність і самореалізація; б) залученість як мотиваційний ресурс; в) командна взаємодія і підтримка; г) особистий внесок у розвиток організації. Формами реалізації є інтерактивні воркшопи, групові вправи, рефлексивні практики та аналіз робочих кейсів. Очікуваними результатами є зростання емоційної залученості, підвищення внутрішньої мотивації, зміцнення командної взаємодії та розвиток проактивності. Оцінювання ефективності здійснюється через анкетування до і після програми, самооцінку та зворотний зв'язок у команді.

Програма для адміністрації «Лояльність через управління: прозорість, справедливість, довіра» орієнтована на вдосконалення управлінських практик як чинника формування лояльності персоналу в структурованих організаціях. Її метою є розвиток управлінських компетентностей, що забезпечують довіру, стабільність і позитивний організаційний клімат. Цільову аудиторію становлять керівники різних рівнів бюджетних, виробничих, будівельних і комерційних організацій.

Структура програми містить чотири блоки: а) справедливе управління; б) прозорі процедури; в) формування довіри та легітимності; г) розвиток комунікативної компетентності керівника. Форми роботи охоплюють модульні тренінги, аналіз кейсів, рольові вправи, групові обговорення та взаємне наставництво. Очікувані результати полягають у підвищенні усвідомленості керівників щодо їх впливу на лояльність персоналу, покращенні якості управлінських рішень і зміцненні довіри в організації. Ефективність програми оцінюється через порівняльну діагностику рівня лояльності, опитування учасників.

Порівняльний аналіз двох програм виявив принципову відмінність їхньої логіки: програма для адміністрації базується на концепції управлінської відповідальності та організаційної справедливості, тоді як програма для працівників — на розвитку внутрішньої мотивації, самореалізації та

командної взаємодії. Відповідно, перша є більш ефективною для ієрархічних структур, а друга — для гнучких та креативних організацій.

Таким чином, диференційований підхід до розроблення програм розвитку організаційної лояльності забезпечує їх відповідність специфіці організаційного середовища та домінантним мотиваційним механізмам. Отримані результати свідчать, що ефективний розвиток лояльності персоналу потребує поєднання організаційних змін і психологічних інтервенцій. Таке поєднання забезпечує підвищення психологічного капіталу працівників, зміцнення організаційної лояльності та створює передумови для довготривалої стабільності персоналу й організації загалом.

На основі виокремлених в емпіричній частині дослідження груп (бюджетні, комерційні, виробничі, будівельні організації, ІТ-сектор, сфера послуг, креативні індустрії та стартапи) обґрунтовано модель формування організаційної лояльності персоналу. Встановлено, що для державних службовців ключове значення мають стабільність зайнятості та позитивний соціально-психологічний клімат, для педагогів і медичних працівників — цінність служіння та визнання результатів праці, для працівників комерційного сектору — успішність діяльності, кар'єрні перспективи та ринкова культура організації. Підвищення рівня емоційного вигорання супроводжується зниженням організаційної лояльності та спонтанності працівників, що зумовлює необхідність цілеспрямованих психологічних інтервенцій.

Запропонована модель передбачає три варіанти розвитку організаційної лояльності з урахуванням типу організації та корпоративної культури. У сучасних умовах вона доповнюється компонентами гібридної зайнятості (віртуальна взаємодія, цифрові комунікації, віртуальне лідерство), принципами DEIB (diversity, equity, inclusion and belonging — різноманітність, справедливість, інклюзивність і відчуття належності) та концепцією досвіду співробітника (Employee Experience, EX) як інтегрального чинника формування організаційної лояльності.

Водночас виявлено специфіку окремих груп: у педагогів поєднання високої лояльності з вигоранням потребує психологічної підтримки (зокрема через плейбек-театр), тоді як для працівників державної служби доцільними є тренінги командоутворення та розвитку комунікації.

Розроблені авторські тренінгові програми, спрямовані на формування корпоративної культури, розвиток кар'єрних перспектив і підвищення лояльності працівників комерційних організацій. Основними завданнями тренінгів є усвідомлення перспектив розвитку компанії, вирішення організаційних і міжособистісних проблем, підвищення психологічного капіталу та зміцнення організаційної лояльності. Програми містять комплекс інтерактивних методів (ігри, кейси, психодрама, елементи гейміфікації), які дозволяють діагностувати стан командної взаємодії, моделювати організаційні процеси та відпрацьовувати ефективні поведінкові стратегії. Ігрові вправи спрямовані на розвиток комунікації, відповідальності,

розподілу ролей і мотиваційних орієнтацій та дозволяють виявити приховані організаційні проблеми та особливості психологічного капіталу працівників.

Апробацію програми (2015–2017 рр.) пройшли 96 працівників різних категорій (профорієнтатори, спеціалісти з працевлаштування, кадровий резерв тощо). На початковому етапі для них був характерний середній рівень організаційної лояльності, недостатньо високі показники психологічного капіталу та середній рівень емоційного вигорання. Крім того, у працівників виявлено низьку толерантність до невизначеності, що ускладнювало впровадження організаційних змін та інновацій.

Психодіагностичне дослідження із застосуванням методик «Психологічний капітал», «Корпоративна лояльність», «Емоційне вигорання», а також проєктивних методик показало, що більшість працівників характеризуються збереженням активності в стресових ситуаціях, схильністю до використання соціальної підтримки та поведінковою гнучкістю. Так, за результатами методики «Людина, яка збирає яблука з дерева», 29,6 % досліджуваних використовували технічні засоби досягнення цілей, 52,4 % демонстрували стабільні способи досягнення результату, 12,2 % застосовували додаткові ресурси (драбини), і лише 5,8 % виявляли ознаки дезадаптації.

Після проходження програми підвищення кваліфікації зафіксовано статистично значущу позитивну динаміку показників організаційної лояльності. Зокрема, афективна лояльність зросла з $18,75 \pm 2,45$ до $25,85 \pm 1,95$ бала ($p \leq 0,05$), нормативна — з $16,22 \pm 1,67$ до $24,13 \pm 3,73$ бала ($p \leq 0,01$), тоді як показники континуативної лояльності істотно не змінилися ($22,15 \pm 3,58$ та $23,66 \pm 3,47$ бала відповідно).

Позитивні зміни зафіксовано і в структурі психологічного капіталу. Показник оптимізму зріс з $16,13 \pm 3,65$ до $24,77 \pm 2,81$ бала ($p \leq 0,05$), показник надії — з $17,33 \pm 2,18$ до $25,61 \pm 3,37$ бала ($p \leq 0,05$). Водночас показники самоефективності ($22,25 \pm 2,47 \rightarrow 23,83 \pm 4,49$) та життєстійкості ($20,54 \pm 2,89 \rightarrow 21,81 \pm 2,72$) продемонстрували позитивну тенденцію, однак статистично значущих змін не виявлено. Аналіз показників емоційного вигорання засвідчив достовірне зниження рівня цинізму — з $4,62 \pm 0,58$ до $2,19 \pm 0,39$ бала ($p \leq 0,05$). Водночас показники емоційного виснаження ($4,91 \pm 0,65 \rightarrow 3,54 \pm 0,46$) та професійної успішності ($4,27 \pm 0,61 \rightarrow 4,39 \pm 0,55$) статистично значущих змін не продемонстрували.

Отримані результати свідчать, що короткострокові психологічні інтервенції є ефективними насамперед щодо ціннісно-мотиваційних складових організаційної лояльності та психологічного капіталу. Вони сприяють підвищенню афективної та нормативної лояльності, розвитку оптимізму й надії, а також зниженню рівня цинізму. Водночас для досягнення більш глибоких і стійких змін, зокрема у сфері самоефективності, життєстійкості та емоційного виснаження, необхідним

є поєднання психологічних інтервенцій із системними організаційними змінами.

Первинна діагностика виявила суперечність: на свідомому рівні лояльність сприймається як позитивне явище, однак на підсвідомому асоціюється із рутиною, маніпуляціями та тривогою, що зумовило необхідність трансформації управлінських установок.

З цієї метою розроблено та реалізовано тренінгову програму «Стабільний персонал — стабільний прибуток» ($n = 14$; тривалість — 16 годин: два дні по 8 годин та підтримувальна зустріч через два місяці), спрямовану на формування знань про організаційну лояльність, розвиток навичок її діагностики, проектування та впровадження програм розвитку лояльності персоналу. У процесі навчання використовувалися мінілекції, групові дискусії, практичні вправи, моделювальні ігри та розроблення учасниками власних проєктів.

Результати тренінгу дали змогу уточнити уявлення учасників щодо сутності організаційної лояльності. Переважно вона розглядалася як позитивне ставлення до організації, орієнтація на довгострокову співпрацю, зниження рівня конфліктності та готовність підтримувати цілі організації. Водночас у частини учасників поняття лояльності асоціювалося з надмірною відданістю, жорсткою ієрархією та обмеженням особистої автономії, що свідчить про наявність певних психологічних бар'єрів щодо сприйняття лояльності як позитивного організаційного явища.

Аналіз професійного досвіду учасників показав, що негативне ставлення найчастіше викликали надмірна регламентація праці, обмеження самостійності та конфліктні міжособистісні відносини в колективі. Натомість позитивно оцінювалися умови професійної діяльності, пов'язані з автономією, можливостями самореалізації, гнучкістю організації праці та участю в інноваційних проєктах, зокрема у фрилансі та стартап-середовищі.

Центральним елементом стала моделююча гра «Психологічний капітал» (5–25 учасників, тривалість 70 хв + 30 хв обговорення), що сприяло усвідомленню персоналом взаємозв'язку корпоративної культури, мотивації та лояльності. У грі використовувались 4 типи культур (адаптивна, результативна, кланова, бюрократична), 40 подій, 40 мотиваторів і 16 ресурсів. Учасники оцінювали показники (оптимізм, надія, ефективність, психічна стійкість, задоволення, страх втрати роботи, ставлення до праці) у 4 турах, що дозволило простежити динаміку лояльності.

На другому етапі тренінгу здійснено аналіз мотивації, корпоративної культури (з урахуванням спіральної динаміки), стилів поведінки у конфлікті та розвитку навичок медіації й етичного лідерства. Учасники визначали рівень розвитку власних компаній і формували стратегії змін. За результатами впровадження проєктів (через півроку) встановлено, що: у 2 компаніях зміни не відбулися через достатній рівень лояльності; у 3 — спостерігалася висока лояльність при зниженому психологічному

капіталі (зумовлена перевантаженням); у 9 компаніях реалізовано заходи (оптимізація процесів, зміна культури, медіація, ігрові технології, плейбек-театр).

Отримано значущі позитивні зміни: наприклад, у компанії 1: лояльність зросла з 46,3 до 68,3 ($p \leq 0,01$), психологічний капітал — з 43,8 до 65,9 ($p \leq 0,01$); у компанії 5 — відповідно з 50,2 до 70,7 ($p \leq 0,01$) і з 38,6 до 68,5 ($p \leq 0,01$); у компанії 7 — з 37,3 до 65,8 ($p \leq 0,01$) і з 36,9 до 58,9 ($p \leq 0,01$). Отже, психологічний капітал є більш чутливим до змін показником, ніж організаційна лояльність. Найбільш ефективними виявилися комплексні втручання, що поєднували організаційні (зміна процесів, культури) та психологічні (медіація, тренінги) заходи. Індивідуалізовані програми, розроблені самими керівниками, продемонстрували вищу ефективність порівняно з універсальними тренінгами. Результати дослідження підтверджують положення про те, що формування організаційної лояльності потребує системного підходу, який поєднує розвиток психологічного капіталу, удосконалення управлінських практик і врахування специфіки організаційного середовища.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретико-методологічний аналіз та емпіричне узагальнення проблеми **психології лояльності персоналу**, що дає підстави дійти таких висновків.

1. Теоретичний аналіз генези поняття лояльності персоналу дозволив встановити, що організаційна лояльність еволюціонувала від простого «бажання залишатися в компанії» до складного багатомірного конструкту. Теоретично обґрунтовано, що розвиток організаційної лояльності зумовлюється взаємодією особистісних ресурсів працівника, соціально-психологічних механізмів організаційної взаємодії та контекстуальних умов функціонування організації. За таких умов лояльність постає як динамічний процес, що розгортається у часі та змінюється залежно від ступеня узгодженості цінностей, очікувань і суб'єктивних уявлень працівника з реальним досвідом організаційного життя.

Доведено, що психологічний капітал особистості є базовим теоретичним конструктом, який пояснює механізми трансформації зовнішніх організаційних впливів у внутрішню готовність працівника до довготривалої ідентифікації з організацією. Самоефективність, оптимізм, надія та життєстійкість забезпечують здатність персоналу зберігати лояльність в умовах невизначеності, організаційних змін і підвищених професійних вимог.

Визначено, що найбільш продуктивним для сучасних умов є позитивно-психологічний підхід, який розглядає лояльність не як пасивну відсутність плинності кадрів, а як проактивну залученість, що базується на внутрішніх ресурсах особистості та взаємній довірі.

2. Розроблено теоретичну модель лояльності персоналу, яка дозволяє трактувати її як процес поступового переходу від формальної включеності до усвідомленої ціннісної ідентифікації, що має якісно різні рівні прояву. Це розширює наявні уявлення про лояльність і створює підґрунтя для переходу від її описового аналізу до прогнозування та цілеспрямованого розвитку. Теоретична модель організаційної лояльності базується на інтеграції трикомпонентної структури (афективної, нормативної та тривалої лояльності) із системним врахуванням внутрішніх ресурсів особистості, а саме психологічного капіталу (самоефективності, надії, оптимізму та життєстійкості), як головного внутрішнього предиктора відданості персоналу. Теоретична модель синтезує положення теорій соціального обміну та інституціалізації, що дозволило визначити лояльність не просто як ставлення до керівництва, а як результат складної взаємодії між працівником та організацією як цілісним інституційним суб'єктом.

У межах моделі лояльність трактується як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості, що формується під впливом поєднання індивідуально-психологічних рис, соціально-психологічних чинників та специфіки корпоративної культури. Це дозволяє стверджувати, що розвиток лояльності персоналу є керованим процесом, основними механізмами якого є підтримка організаційної довіри, захопленість роботою та розвиток особистісного потенціалу працівників. Запропонована модель створює теоретичне підґрунтя для переходу від ситуативного управління персоналом до стратегічного формування стійкої відданості в умовах сучасних організаційних трансформацій.

3. Підтверджено статистичну значущість зв'язку між рівнем розвитку психологічного капіталу та типом лояльності. Здійснено успішну адаптацію та валідизацію україномовної версії опитувальника «Психологічний капітал/PsyCap». Емпірично підтверджено, що цей інструментарій має високу надійність для вимірювання чотирьох ключових ресурсів: самоефективності, надії, оптимізму та життєстійкості.

Встановлено, що афективна лояльність (емоційна прив'язаність) має найсильніший кореляційний зв'язок із залученістю та продуктивністю праці, на відміну від тривалої лояльності, яка часто базується на страху втрати робочого місця. Емпірично зафіксовано диференціюючий вплив корпоративної культури на структуру відданості. Виявлено та емпірично підтверджено типологію профілів лояльності, що залежить від типу організаційної структури та специфіки професійної діяльності.

Доведено критичну роль управлінської реакції на кризу. Лонгітудне дослідження показало, що не фінансова криза сама по собі, а саме ефективність управлінських та психологічних інтервенцій є визначальною для збереження лояльності та виживання компанії. В ієрархічних структурах домінує нормативна лояльність (почуття обов'язку), тоді як у кланових та адхократичних культурах переважає афективний компонент.

Це підтверджує гіпотезу про необхідність врахування інституційного середовища при розробці програм лояльності.

4. На основі лонгітюдного моніторингу будівельних компаній виявлено та ієрархізовано ключові чинники розвитку лояльності: а) особистісні — психологічний капітал/*PsyCap* є базовим внутрішнім предиктором; б) організаційні — тип організаційної культури. Встановлено, що кланова та адхократична культури стимулюють емоційну прив'язаність, тоді як ієрархічна — формує переважно нормативну лояльність; в) соціально-психологічні — стиль керівництва та якості внутрішніх комунікацій. Доведено, що демократичний стиль та підтримка автономії працівників є вагомішими за матеріальні бонуси у довгостроковій перспективі.

5. Обґрунтовано та апробовано дві моделі психологічного супроводу: а) адміністративно-структурну (для стабільних ієрархічних структур) та б) індивідуально-реалізаційну (для гнучких компаній). Порівняльний аналіз двох тренінгових програм демонструє принципово різну логіку впливу на формування лояльності залежно від цільової аудиторії. Програма для адміністрації ґрунтується на концепції управлінської відповідальності та організаційної етики. Вона покликана формувати усвідомлення ролі керівництва у підтримці прозорих процедур, справедливого середовища та внутрішньої комунікації як базових передумов організаційної лояльності. Такий підхід особливо актуальний для організацій із ієрархічною структурою, де адміністративний вплив має визначальне значення для організаційного клімату.

Натомість програма для працівників орієнтована на індивідуально-психологічні чинники лояльності, зокрема розвиток професійної ідентичності, суб'єктивної значущості праці, командної взаємодії та відчуття перспектив. Це відповідає логіці автономної мотивації, де емоційна залученість і відчуття самореалізації виступають ключовими чинниками довгострокової прив'язаності до організації. Доведено високу ефективність використання ігрових технологій (зокрема плейбек-театру) та тренінгів розвитку психологічного капіталу як інструментів свідомого формування лояльності.

Порівняльний аналіз підтвердив суттєве зростання індексів залученості в групах, де впроваджувалися авторські методики. Найбільш достовірне та значне зростання лояльності та психологічного капіталу досягається лише при поєднанні організаційних змін (реструктуризація, оптимізація бізнес-процесів) з психологічними втручаннями (тренінги, наради, ігрові технології). Найбільш ефективним виявився комплексний підхід порівнено з точковими тренінгами.

Робота розширює наукові уявлення про лояльність як керований процес. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення лояльності в умовах повної цифрової трансформації бізнес-процесів та відданих форматів праці.

СПИСОК ОПУБЛІКАВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Трофімов, А. Ю. (2002). Удосконалювання організаційної структури компанії, як один з аспектів підвищення ефективності управління. *Вісник Харківського Університету*, (550), 294–296.
2. Трофімов, А. Ю. (2002). Управління людськими ресурсами в стратегії діяльності компанії. *Вісник Харківського Університету*, (550), 294–296.
3. Трофімов, А. Ю. (2002). Управління людськими ресурсами в стратегії діяльності компанії. *Вісник Харківського Університету*, (576), 141–143.
4. Трофімов, А. Ю. (2006). Соціально-психологічні чинники функціонування керівної ланки. *Вісник. Соціологія. Психологія. Педагогіка, КНУ, Київ*, (25), 99–101.
5. Трофімов, А. Ю. (2006). Соціально-психологічні особливості формування керівної ланки. *Психологія. Збірник наукових праць. НПУ імені М. П. Драгоманова. Вип. 34. С. 182–189.*
6. Трофімов, А. Ю. (2012). Мотиваційно-ціннісні характеристики робітників як показник організаційної прихильності. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 1(33), 311–316.
7. Трофімов, А. Ю. (2012). Соціально-психологічні характеристики, що впливають на прийняття рішень людей різних рівнів управління, зайнятих в галузі охорони здоров'я та довкілля. *Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка, Соціальна робота*, (3), 43–47.
8. Трофімов, А. Ю. (2013). Основні підходи до розуміння сутності організаційної прихильності. *Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка, Соціальна робота*, (6), 58–61.
9. Трофімов, А. Ю. (2014). Психологічний капітал в організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. Збірник наукових праць*, (2), 259–265.
10. Трофімов, А. Ю. (2016). Кроскультурне дослідження особливостей становлення спонтанності особистості. *Наука і освіта*, (9), 182–187.
11. Трофімов, А. Ю. (2020). Теоретична модель дослідження психологічних чинників організаційної лояльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (19), 90–97. <https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.10>

12. Трофімов, А. Ю. (2020). Сучасні психологічні погляди на проблему лояльності персоналу. *Вісник національного авіаційного університету. серія: педагогіка. Психологія, (1(16))*, 187–196. <https://doi.org/10.18372/2411-264X.16.14698>
13. Трофімов, А. Ю. (2020). Вплив заходів, спрямованих на зміну корпоративної культури, на організаційну лояльність будівельної компанії. *Психологічний часопис Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 6(5)*, 231–238. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.5.21>
14. Трофімов, А. Ю. (2020). Менеджмент та ставлення персоналу до організації. *Габітус, (13)*, 173–183. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.13-1.28>
15. Трофімов, А. Ю., & Стримецька, А. В. (2020). Взаємозв'язок корпоративної лояльності із задоволеністю роботою та захопленістю працею. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 2–3(20)*, 101–110. <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10>
16. Трофімов, А. Ю., & Васильчук, Т. О. (2022). Соціально-психологічні чинники, які формують прихильність співробітників. *Габітус, (35)*, 180–184. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.35.27>
17. Трофімов, А. Ю., Сарри, Л. Л., & Столярова, Д. О. (2022). Аналіз суб'єктивного благополуччя українців крізь призму соціального капіталу та соціально-економічних чинників. *Габітус, (39)*, 204–211. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.39.37>
18. Трофімов, А. Ю., Цикаленко, О., & Заболотна, В. (2022). Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії, 1(3)*, 80–95. <https://doi.org/10.48020/mppj.2022.01.06>
19. Трофімов, А. Ю., & Чигрин, Р. (2024). Прийняття невизначеності як фактора психологічного благополуччя. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії, 7*, 89–101. <https://doi.org/10.48020/mppj.2024.01.06>
20. Трофімов, А. Ю., & Плахотнюк, Н.П. (2024). Психологічні особливості сімейного бізнесу. *Габітус, (68)*, 242–251. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.68.40>
21. Трофімов, А. Ю., & Кузьмічова І.В. (2025). Соціально-психологічні чинники формування організаційної прихильності у співробітників правоохоронних органів. *Габітус, (72)* С. 164–170 <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.28>

Статті у зарубіжних виданнях:

22. Trofimov A. (2016). Cross-cultural study of personality's spontaneity development. *Science and education*, 34(9), 182–187. DOI: 10.24195/2414-4665-2016-9-31 (Web of Science)

23. Trofimov A.; Bondar I.; Trofimova D.; Miliutina K.; Riabchych I. (2017). Organizational commitment factors: Role of employee work engagement. *Espacios*, 38(24), 18. Retrieved from <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85019347276&origin=inward&txGid=707e37b-5909c189b4835c6f49732729b> (Scopus)

24. Trofimov A.; Miliutina K.; Bulatevych N.; Maksymov M.; Nevidoma Y.; Bilous O. (2017). Job satisfaction and self-realization of bookmakers. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8, 4(26), 1356–1361. Retrieved from <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/1544> (Scopus)

25. Miliutina K.; Trofimov A.; Paschenko S.; Vakulenko O.; Romanova I.; Rohal N. (2018). The use of projective methods in working with staff. *Astra Salvensis*, 6(1), 495–504. Retrieved from <https://astrasalvensis.eu/2018-2/> (Scopus)

26. Trofimov A.; Miliutina K.; Drobot O.; Lyuta L.; Pustovyi S.; Karamushka T. (2019). A study on psychological capital by a method of semantic differential. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 387–392. Retrieved from <https://giapjournals.com/index.php/hssr/article/view/hssr.2019.7543> (Scopus)

27. Trofimov A.; Drobot O.; Kokarieva A.; Maksymova N.; Lovochkina A.; Kozytska I. (2019). The influence of management style and emotional intelligence on the formation of employees' commitment and loyalty. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 393–404. Retrieved from <https://giapjournals.com/index.php/hssr/article/view/hssr.2019.7544> (Scopus)

28. Trofimov A.; Matvienko L.; Emishyants O.; Tretiakova Y.; Andrushchenko T.; Kotsiuba H. (2019). Socio-psychological factors of corporate loyalty. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3439–3442. Retrieved from <http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-Factors-Of-Corporate-Loyalty.pdf> (Scopus)

29. Trofimov A.; Emishyants O.; Hrys A.; Pavliuk M.; Shopsha O.; Tereshchuk A.; Polishchuk S. The development of creative abilities as a factor of the social maturity of adolescents (2020) *Journal of Intellectual Disability — Diagnosis and Treatment*, 2020, 8, 124–132 DOI:<https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.02.6> (Scopus)

30. Danyliuk ; Trofimov A.; Vovk M.; Zelenko O.; Kutsenko Y.; Prosi-na O. The Impact of Gender Identity on In-Group Trust. (2020) *International*

Journal of Criminology and Sociology, 2020, 9, 604–613 DOI:<https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.58> (Scopus)

31. Trofimov A.; Miliutina ; Kolodych D.; Pustovyi S.; Trofimova D. Decision-Making by Healthcare Professionals in High-Risk Conditions (2020) International Journal of Criminology and Sociology, 2020, 9, 1730–1739 DOI:<https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.196> (Scopus)

32. Trofimov A.; Miliutina ; I Romanova I.; Drobot O.; Rubel N. Psychological factors of adaptation to remote work of inclusive education specialists (2021) Problems and Perspectives in Management, Volume 19, Issue 1, 2021, 57–64 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.05) (Scopus)

33. Trofimov A.; Miliutina K.; Zelenin V.; Andrushchenko T.; Karamushka L. The Role of Pets in Preserving the Emotional and Spiritual Wellbeing of Ukrainian Residents During Russian Hostilities. (2022) Journal of Religion and Health <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01669-4> (Scopus)

34. Trofimov A.; Miliutina K. (2023) Medical women's mental health factors during the COVID-19 pandemic. London Journal Of Medical and Health Research LJMHR Volume 23 Issue 11, 41–47 Online ISSN 2515-5792 Print ISSN 2515-5784 <https://journalspress.com/medical-womens-mental-health-factors-during-the-covid-19-pandemic>

35. Trofimov A.; Zabolotna V. Tolerance to uncertainty as a factor in the mental health of the population in conditions of war. (2023) Social & Legal Studios. 2023. Vol. 6, No. 3, 198–209 DOI:10.32518/sals3.2023.198 (Scopus)

36. Trofimov A. Shabanova N (2024) The Influence of Faith on the Mental Health of Ukrainian Forced Migrants During the Russian–Ukrainian War: An Exploratory Study via Social Media Journal of Religion and Health (2024) <https://doi.org/10.1007/s10943-024-02169-3> (Scopus)

Тези наукових доповідей:

37. Трофімов А. Ю. Соціально-психологічні аспекти ефективного управління. Quality of education and training in the context of regional and global challenges. Клайпеда, October 3–4, 2013.

38. Trofimov A. Social-Psychological Descriptors of Decision Making on Different Levels of Management. European Conference on Developmental Psychology т. 16, 2013. С. 248.

39. Trofimov A. Peer-to-Peer Interaction as a Communicative and Learning Strategy in Organization. Social Communication in the Real and Virtual World: International Conference, 2014. С. 29–30.

40. Trofimov A. Impact of management style on Commitment and loyalty of Employees in the organization of modern business conditions in Ukraine.

The Past, the Present and the Future of Educational Research: International Conference ECER 2014 (Porto, 1–5 September 2014). C. 1–8.

41. Trofimov A. Socialization of Organization Personnel in the Present Social-Cultural Situation. The 14th European Congress of Psychology “Linking technology and psychology: feeding the mind, energy for life” URL: <http://www.ecp2015.it/wp-content/uploads/2015/06/ECP-2015-Abstract-Book.pdf>

42. Trofimov A. Psychological Capital as a Personal Resource of Organization. The 14th European Congress of Psychology «Linking technology and psychology: feeding the mind, energy for life» URL: <http://www.ecp2015.it/wp-content/uploads/2015/06/ECP-2015-Abstract-Book.pdf>

43. Trofimov A. Development of Spontaneity as a Mean of Building a Team. Central and Eastern European LUMEN Conference «New Approaches in Social and Humanistic Sciences» Working Papers Volume: Lumen Media Publishing, UK, 2015. C. 306–307.

44. Trofimov A. The forms of social activity of modern youth. Socio-economic sciences and challenges of modern technology and planetary communication: International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies ICTM 2015. C.148.

45. Trofimov A. The influence of the type of corporate culture on the level of job satisfaction. Topical problems of modern science: International Scientific Conference. T.5, 2017. C. 58–61.

46. Трофімов А. Ю. Психологічні засади розвитку лідерської поведінки підлітків у тимчасових рекреаційних об'єднаннях. Актуальні проблеми рекреаційної психології та педагогіки дитинства: Міжнародна науково-практична конференція. Т. 5, 2018. С. 256–261.

47. Трофімов А. Ю. Вплив стилю управління на професійну соціалізацію особистості працівників та ефективність їх роботи. Соціалізація і ресоціалізація особистості в умовах сучасного суспільства: Міжнародна науково-практична конференція. Т. 6, 2018. С.152–153.

48. Трофімов А. Ю. Збереження психічного здоров'я та емоційного стану особистості після психотравмуючих ситуацій (втрата праці). Здоров'я у міждисциплінарному вимірі: Міжнародна науково-практична конференція. 2019. С. 79–81.

49. Трофімов А. Ю. Діагностика лояльності персоналу організації. 22 Міжнародна конференції молодих науковців Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження

50. Трофімов А. Ю. Психологічні особливості працівників організації в контексті воєнного часу. 24 Міжнародна конференції молодих науковців Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження. 2022. С. 138–140.

51. Трофімов А. Ю. Організаційні цінності та ефективність професійної діяльності людини в сучасному світі. Актуальні проблеми психічного та психологічного здоров'я: Міжнародна науково-практична конференція. 2019. С. 207–209.

52. Трофімов А. Ю. Організаційна лояльність персоналу: теоретико-методологічні конструкти аналізу. XIV Міжнародна науково-практична онлайн-конференція з організаційної та економічної психології «Психологічне Здоров'я Персоналу Організацій: Проблеми Та Технології Забезпечення». 2020. С. 88–90.

53. Трофімов А. Ю. Феномен організаційна лояльність персоналу як наукова проблема. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний вимір психології та педагогіки». 2018. С. 143–146.

54. Трофімов А. Ю. Психологічний капітал як особистісний ресурс організаційної лояльності. Особистість у сучасному світі: Всеукраїнський психологічний конгрес з міжнародною участю. Т. 3, 2014. С. 270–273.

55. Трофімов А. Ю. Соціально-психологічні фактори ефективності діяльності організації. Проблеми особистості в сучасній науці: Результати та перспективи дослідження. 2019. С. 105–107.

56. Трофімов А. Ю. Психологічний капітал як особистісний ресурс організації. Актуальні проблеми розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні. 2017. С. 144–147.

57. Трофімов А. Ю. Социально-психологические аспекты управления в организации. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю: «Світоглядні орієнтації особистості у сучасних соціокультурних умовах: Міждисциплінарні аспекти». 2018. С. 164–167.

58. Трофімов А. Ю. Розвиток людини як прояв життєстійкості. Психологічна освіта в Україні: традиції, сучасність та перспективи: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. 2017. С. 279–281.

АНОТАЦІЯ

Трофімов А. Ю. Психологія лояльності персоналу. — Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 — соціальна психологія. — Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми формування й розвитку організаційної лояльності персоналу. Уперше розроблено концептуальну модель організаційної лояльності, що інтегрує компоненти організаційної

прихильності (афективний, нормативний і континуативний) та психологічного капіталу особистості (самоефективність, надія, оптимізм, життєстійкість). Це дало змогу розглядати організаційну лояльність як багатовимірний соціально-психологічний феномен і водночас як об'єкт цілеспрямованого психологічного та управлінського впливу.

Теоретично обґрунтовано та емпірично підтверджено структуру організаційної лояльності, визначено її особистісні, організаційні та соціально-психологічні чинники. Встановлено провідну роль психологічного капіталу, професійної самореалізації, можливостей розвитку, організаційної справедливості та соціально-психологічного клімату у формуванні лояльності персоналу. На основі лонгітюдного дослідження виявлено особливості розвитку організаційної лояльності в умовах організаційних змін та економічної нестабільності.

Обґрунтовано та апробовано дві моделі розвитку організаційної лояльності персоналу — адміністративно-структурну та індивідуально-реалізаційну. Розроблено й упроваджено комплексну програму розвитку організаційної лояльності, ефективність якої підтверджено результатами формувального експерименту.

Практичне значення дослідження полягає у створенні психодіагностичного інструментарію, програм психологічного супроводу та технологій розвитку організаційної лояльності, які можуть використовуватися в управлінні персоналом, організаційному консультуванні, підготовці керівників та викладанні психологічних дисциплін.

Ключові слова: організаційна лояльність персоналу; психологічний капітал; психологічні ресурси; психологічне благополуччя; психологічна стійкість; самоефективність; особистісний розвиток; професійна самореалізація; організаційна культура; корпоративні цінності; психологія управління; соціально-психологічні чинники; соціальна взаємодія; задоволеність працею; суб'єктивне благополуччя.

ABSTRACT

Trofimov A. Yu. Psychology of Employee Loyalty. — Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Psychological Sciences in Speciality 19.00.05 — Social Psychology. — Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The dissertation provides a theoretical generalization and proposes a new solution to the important scientific problem of the formation and development of organizational loyalty among personnel. A comprehensive psychological concept of organizational loyalty has been developed, and its theoretical,

methodological, and empirical foundations have been substantiated. Organizational loyalty is conceptualized as an integral socio-psychological phenomenon that combines the structural components of organizational commitment with the dynamic characteristics of employees' psychological capital.

For the first time, a conceptual model of organizational loyalty has been developed that integrates the three-component structure of organizational commitment (affective, normative, and continuance commitment) with the components of psychological capital, including self-efficacy, hope, optimism, and resilience. This approach makes it possible to interpret organizational loyalty not only as a result of employee–organization interaction but also as a dynamic process of personal resource development that can be purposefully influenced through managerial and psychological interventions.

Theoretical and empirical analyses confirmed the multidimensional structure of organizational loyalty and identified its personal, organizational, and socio-psychological determinants. Significant relationships were established between the components of psychological capital and different forms of organizational loyalty. The findings demonstrate that professional self-realization, career development opportunities, organizational justice, supportive socio-psychological climate, and psychological capital are among the most influential factors contributing to sustainable employee loyalty.

The Ukrainian version of the Psychological Capital Questionnaire (Psy-Cap) was adapted and psychometrically validated, demonstrating satisfactory reliability and validity for use in organizational and psychological research. The results revealed that affective loyalty is most strongly associated with employee engagement, professional self-realization, and psychological well-being, whereas continuance loyalty is primarily related to pragmatic considerations associated with employment stability and the perceived costs of leaving the organization.

The differentiated influence of organizational culture on the development of loyalty was identified. Clan and adhocracy cultures were found to facilitate affective loyalty, while hierarchical organizational cultures predominantly contribute to normative loyalty. The study also demonstrated that organizational loyalty varies across professional domains and organizational contexts, confirming its contextual and dynamic nature.

A longitudinal study conducted between 2011 and 2023 revealed the mechanisms underlying the development and maintenance of organizational loyalty during periods of economic instability and organizational transformation. The findings showed that organizations implementing systematic managerial and psychological interventions were able to maintain and strengthen employee loyalty, whereas organizations that failed to introduce such measures experienced declining loyalty, increased staff turnover, and deterioration of the

organizational climate. These results indicate that the effectiveness of managerial responses, rather than economic crises themselves, is the decisive factor in sustaining organizational loyalty.

Based on the empirical findings, two models of organizational loyalty development were substantiated and tested: the administrative-structural model, which is most effective in stable hierarchical organizations, and the individual-developmental model, which corresponds to flexible and innovation-oriented organizational environments. A comprehensive program for the development of organizational loyalty was designed and implemented, integrating organizational change strategies with psychological interventions aimed at strengthening employees' psychological capital, engagement, and professional growth.

The practical significance of the study lies in the development of psychodiagnostic instruments, psychological support programs, and organizational interventions that can be applied in personnel management, organizational consulting, leadership development, and professional training. The findings contribute to the advancement of contemporary theories of organizational loyalty and provide a methodological basis for developing effective personnel management systems in the context of organizational change, digital transformation, and hybrid work environments.

Keywords: organizational loyalty of personnel; psychological capital; psychological resources; psychological well-being; psychological resilience; self-efficacy; personal development; professional self-realization; organizational culture; corporate values; management psychology; socio-psychological factors; social interaction; job satisfaction; subjective well-being.