

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

На правах рукопису

ТРОФІМОВ Андрій Юрійович

УДК 159.923.2:316.6:331.101.3

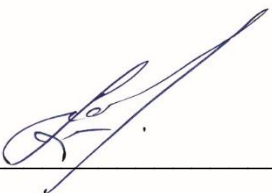
ДИСЕРТАЦІЯ

ПСИХОЛОГІЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

19.00.05 — соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Подається на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів
мають посилання на відповідне джерело


_____ А.Ю. Трофімов

Київ — 2026

АНОТАЦІЯ

Трофімов А. Ю. Психологія лояльності персоналу. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної наукової проблеми соціальної та організаційної психології, що полягає у визначенні психологічної природи, структури, соціально-психологічних механізмів, чинників формування та закономірностей розвитку організаційної лояльності персоналу в сучасних умовах функціонування організацій.

Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаціями сучасного ринку праці, поширенням дистанційних та гібридних форматів зайнятості, посиленням конкуренції між організаціями за висококваліфіковані людські ресурси, а також зростанням ролі психологічних чинників забезпечення стабільності персоналу. В умовах цифровізації, соціально-економічної нестабільності, воєнних викликів та високої мобільності працівників традиційні адміністративні механізми утримання персоналу втрачають свою ефективність. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення психологічних ресурсів, які забезпечують добровільну прихильність працівника до організації, підтримують його професійну активність, сприяють залученості до спільної діяльності та формуванню довгострокової взаємодії між особистістю та організацією.

Теоретичний аналіз засвідчив, що проблема організаційної лояльності посідає важливе місце у сучасній соціальній, організаційній та управлінській психології. У зарубіжній науці сформувалися декілька впливових напрямів дослідження організаційної прихильності, серед яких концепції афективної,

нормативної та континуальної прихильності, теорії соціального обміну, психологічного контракту, організаційної ідентифікації та позитивної організаційної поведінки. Водночас більшість існуючих досліджень зосереджена переважно на окремих аспектах лояльності та недостатньо враховує взаємозв'язок особистісних ресурсів працівника із соціально-психологічними умовами функціонування організації.

На основі системного аналізу сучасних психологічних підходів розроблено авторську концепцію лояльності персоналу, відповідно до якої організаційна лояльність розглядається як складне інтегративне утворення, що поєднує когнітивні, емоційні, ціннісні та поведінкові компоненти ставлення працівника до організації та проявляється у готовності підтримувати її цілі, поділяти корпоративні цінності, брати активну участь у спільній діяльності та пов'язувати власні життєві й професійні перспективи з її розвитком.

Обґрунтовано положення про те, що організаційна лояльність є не лише наслідком управлінських впливів, а й результатом розвитку психологічного капіталу особистості. Психологічний капітал розглядається як система позитивних особистісних ресурсів, що включає самоефективність, оптимізм, надію та життєстійкість. Доведено, що саме ці характеристики виступають внутрішніми психологічними передумовами формування афективної прихильності до організації та забезпечують стійкість лояльності навіть в умовах організаційних криз і невизначеності.

Встановлено, що організаційна лояльність має багаторівневу структуру. На когнітивному рівні вона пов'язана з усвідомленням цілей, місії та перспектив розвитку організації. На емоційному рівні проявляється через позитивне ставлення до організації, переживання причетності та психологічної безпеки. На ціннісному рівні характеризується прийняттям корпоративних норм і стандартів. На поведінковому рівні знаходить вияв у готовності працівника підтримувати організацію, демонструвати ініціативність, брати участь у розвитку організаційних процесів і зберігати членство в організації.

За результатами емпіричного дослідження встановлено, що найбільш значущими особистісними предикторами організаційної лояльності є психологічний капітал, професійна самореалізація, суб'єктивне благополуччя, життєстійкість, професійна ідентичність та відчуття осмисленості професійної діяльності. Виявлено, що працівники з високими показниками самоефективності, оптимізму та надії демонструють більш виражену афективну прихильність до організації, вищий рівень залученості до праці та меншу схильність до професійної міграції.

Встановлено наявність значущих зв'язків між типом організаційної культури та рівнем лояльності персоналу. Найбільш сприятливими для формування афективної лояльності виявилися клановий та адхократичний типи культури, які забезпечують високий рівень соціальної підтримки, довіри, автономії та професійного розвитку. Натомість домінування жорстких ієрархічних механізмів управління сприяє формуванню переважно нормативної та континуальної лояльності.

Особливу увагу приділено аналізу психологічних особливостей лояльності в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Встановлено, що якість віртуальної комунікації, доступність цифрових ресурсів, прозорість управлінських рішень та ефективність зворотного зв'язку виступають важливими чинниками підтримки організаційної прихильності. Вперше обґрунтовано групу цифрових чинників організаційної лояльності, які набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації трудових відносин.

У роботі запропоновано концепцію ігрового моделювання лояльності, яка передбачає використання гейміфікованих технологій у системі управління персоналом. Доведено, що застосування елементів гри сприяє підвищенню рівня залученості, посиленню внутрішньої мотивації, розвитку командної взаємодії та формуванню позитивного емоційного ставлення до організації.

На основі результатів дослідження розроблено комплексну модель розвитку організаційної лояльності персоналу, яка включає особистісний,

груповий та організаційний рівні впливу. Особистісний рівень спрямований на розвиток психологічного капіталу працівників. Груповий рівень передбачає формування позитивного соціально-психологічного клімату, підтримку командної взаємодії та розвиток довіри. Організаційний рівень охоплює вдосконалення корпоративної культури, системи комунікації, управлінських практик і програм професійного розвитку персоналу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці та апробації програм розвитку організаційної лояльності для різних типів організацій. Запропоновано адміністративно-структурну модель розвитку лояльності, орієнтовану на підвищення прозорості управління, справедливості розподілу ресурсів та зміцнення довіри до керівництва. Розроблено індивідуально-реалізаційну модель, спрямовану на підтримку професійного розвитку, самореалізації та психологічного благополуччя працівників.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці організаційного консультування, управління персоналом, професійного навчання керівників, психологічного супроводу організаційних змін, а також у підготовці фахівців з організаційної психології, психології управління, соціальної психології та психології праці

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.

Список опублікованих праць за темою дисертації:

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>
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=707e37b5909c189b4835c6f49732729b> (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.; Matviienko 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.; Prosina 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)
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 T. 16 2013 C. 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 C. 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 т. 5 2017. с. 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

ABSTRACT

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

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

This dissertation research provides a theoretical generalization and offers a novel solution to an urgent scientific problem in social and organizational psychology: defining the psychological nature, structure, sociopsychological mechanisms, factors of formation, and developmental patterns of organizational staff loyalty under contemporary conditions of organizational functioning.

The study's relevance is driven by profound transformations in the modern labor market, the proliferation of remote and hybrid employment formats, heightened competition among organizations for highly qualified human resources, and the growing role of psychological factors in ensuring personnel stability. In the context of digitalization, socio-economic instability, wartime challenges, and high worker mobility, traditional administrative mechanisms for retaining staff are losing effectiveness. Consequently, studying the psychological resources that ensure a worker's voluntary commitment to the organization, support their professional activity, foster engagement in collective activity, and facilitate long-term interaction between the individual and the organization has become particularly significant.

Theoretical analysis demonstrated that organizational loyalty is a key issue in contemporary social, organizational, and management psychology. In foreign scholarship, several influential research directions on organizational commitment have emerged, including concepts of affective, normative, and continuance commitment; theories of social exchange, psychological contract, organizational identification, and positive organizational behavior. However, most existing studies focus primarily on isolated aspects of loyalty and insufficiently account for the interconnection between employees' personal resources and the sociopsychological conditions of organizational functioning.[\[skyeng\]](#)

Based on systematic analysis of contemporary psychological approaches, an authorial concept of staff loyalty was developed. According to this concept, organizational loyalty is viewed as a complex integrative formation combining cognitive, emotional, valuational, and behavioral components of an employee's attitude toward the organization. It manifests in the readiness to support organizational goals, share corporate values, actively participate in collective activity, and link one's own life and professional perspectives with the organization's development.

The position that organizational loyalty is not merely a consequence of managerial influences but also a result of developing an individual's psychological capital was substantiated. Psychological capital is conceptualized as a system of positive personal resources encompassing self-efficacy, optimism, hope, and resilience. It was demonstrated that these characteristics serve as internal psychological prerequisites for forming affective commitment to the organization and ensure loyalty stability even during organizational crises and uncertainty.

It was established that organizational loyalty has a multi-level structure. At the cognitive level, it is associated with awareness of the organization's goals, mission, and development prospects. At the emotional level, it manifests through positive attitudes toward the organization, experiences of belonging and psychological safety. At the valuational level, it is characterized by acceptance of corporate norms and standards. At the behavioral level, it is expressed in the employee's readiness to support the organization, demonstrate initiative, participate in developing organizational processes, and maintain organizational membership.

Empirical research results revealed that the most significant personal predictors of organizational loyalty are psychological capital, professional self-realization, subjective well-being, resilience, professional identity, and the sense of meaningfulness of professional activity. Employees with high levels of self-efficacy, optimism, and hope demonstrate more pronounced affective commitment to the organization, higher work engagement, and less inclination toward professional migration.

Significant connections between organizational culture type and staff loyalty level were established. Clan and adhocracy culture types were found most favorable for forming affective loyalty, as they provide high levels of social support, trust, autonomy, and professional development. Conversely, dominance of rigid hierarchical management mechanisms contributes primarily to normative and continuance loyalty.

Particular attention was devoted to analyzing psychological characteristics of loyalty under remote and hybrid employment conditions. It was established that virtual communication quality, digital resource accessibility, transparency of managerial decisions, and feedback effectiveness are important factors sustaining organizational commitment. For the first time, a group of digital factors of organizational loyalty was substantiated, gaining increasing significance in the context of digitalization of labor relations.

The work proposes a concept of game-based loyalty modeling, which involves using gamified technologies in personnel management systems. It was demonstrated that applying game elements enhances engagement levels, strengthens internal motivation, develops team interaction, and fosters positive emotional attitudes toward the organization.

Based on research results, a comprehensive model for developing organizational staff loyalty was developed, encompassing personal, group, and organizational levels of influence. The personal level targets developing employees' psychological capital. The group level involves forming a positive sociopsychological climate, supporting team interaction, and developing trust. The organizational level covers improving corporate culture, communication systems, management practices, and staff professional development programs.

The study's practical significance lies in developing and testing organizational loyalty development programs for different organization types. An administrative-structural loyalty development model oriented toward enhancing management transparency, fair resource distribution, and strengthening trust in leadership was proposed. An individually-realizational model was developed, aimed at supporting

professional development, self-realization, and employees' psychological well-being.

Research results can be applied in organizational consulting practice, personnel management, professional training for managers, psychological support of organizational changes, and in training specialists in organizational psychology, management psychology, social psychology, and work psychology.

Key words: 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.

List of published works on the thesis topic:

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>
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=707e37b5909c189b4835c6f49732729b>
(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.; Matviienko 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.; Prosina 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 Studies*. 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)

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) с. 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. с. 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 с. 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 т. 5 2017. с. 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

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

ЗМІСТ

ВСТУП	27
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ БАЗОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ	68
1.1. Основні підходи до дослідження феномену організаційної лояльності персоналу	68
1.2. Чинники, що впливають на організаційну лояльність	91
1.3. Особистісні ресурси організаційної лояльності	106
1.4. Позитивна психологія як методологія дослідження структури та чинників організаційної лояльності	118
Висновки до розділу	134
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ	137
2.1. Класичні соціологічні підходи до інституціалізації та імпліцитне розуміння лояльності	139
2.2. Лояльність у просторі теорій соціального обміну ...	150
2.3. Неформальні соціально-психологічні зв'язки як інтегральна характеристика організаційної лояльності	157
Висновки до розділу	168
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	171
3.1. Лояльність, як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості до організації	171
3.2. Обґрунтування обсягу вибірки	175
3.3. Методичний інструментарій, структура та побудова емпіричного дослідження організаційної лояльності	179

3.4. Адаптація опитувальників на українській виборці ...	183
3.5. Методи статистичної обробки даних	222
Висновки до розділу	233
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ	235
4.1. Особливості організаційної лояльності у різних типах організацій	235
4.2. Зміст, структура та довготривала підтримка організаційної лояльності в будівельних компаніях	257
4.3. Врахування результатів короткострокових інтервенцій для підтримки організаційної лояльності в організаціях	288
Висновки до розділу	319
РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ	
ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	321
5.1. Методологічне обґрунтування програми підвищення лояльності працівників	321
5.2. Модель (технологія) розвитку організаційної лояльності залежно від типу організації	332
5.3. Програмно-методичне забезпечення розвитку організаційної лояльності персоналу	334
5.4. Програма залучення управлінського інструментарію у розвитку організаційної лояльності ...	351
Висновки до розділу	366
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	367
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	371
ДОДАТКИ	428

ВСТУП

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. Макартур, 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 зачуєність 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. Бюєнс, 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: психологічний 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. Чіксентмігаї), 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. Мейєр); «Утрехтська шкала залученості до роботи/*UWES*» (адаптація Д. Кутузової); «Шкала загальної самоефективності/*GSES*» (М. Єрусалем, 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;

додовнено 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 ІТ-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 434 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 інтроекція, 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 місію 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 справедливість (Р. Айзенбергер, Л. Роудс, С. Армелі, Дж. Меєр, Н. Аллен), довіра, соціальна залученість та організаційна ідентифікація (Г. Крейнер, Б. Ешфорт), захопленість роботою та психологічний капітал (В. Шауфелі, А. Беккер, Ф. Лютанс), задоволеність працею (Г. Вайсс, Е. Науманн, С. Відмієр, Д. Джексон) і психологічне благополуччя. Високий рівень лояльності позитивно пов'язаний з організаційною громадянською поведінкою (Е. Вігода, К. Лі, Н. Аллен), продуктивністю праці, зниженням плинності кадрів (Л. Портер, Р. Моудей, Дж. Мат'єс, Дж. Меєр, А. Коєн, К. Коберг, Ш. Мак-Артур) та професійного вигорання (Н. Аллен, Д. Грізаффе), тоді як стрес, надмірний контроль і несприятливі умови праці сприяють послабленню лояльності (К. Маслач, М. Лейтер, А. Баккер, Е. Демероуті, 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 (Р. Моудей, Л. Портер, Р. Стірс, Б. Бенкхофф, О. Ербах, К. Міньонак, Н. Янс).

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 самоефективність, 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. Чіксентмігаї). 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 інституціалізації, 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 PsyCap 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 життєстійкості. 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 життєстійкість. 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 цією 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-мотиваційний (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 технік 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 — різноманіття, 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 цією 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, проєктування 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.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ БАЗОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

1.1 Основні підходи до дослідження феномену організаційної лояльності персоналу

Проблема організаційної лояльності персоналу є предметом пильної уваги науковців і практиків протягом тривалого часу, зберігаючи свою актуальність і в сучасному світі. Її багатогранність зумовлює міждисциплінарний інтерес, охоплюючи такі сфери, як соціологія, економіка, менеджмент, фармація та психологія. Сучасні глобальні зміни в робочому середовищі, зокрема зростання популярності ціннісно орієнтованих підходів до праці та поширення організацій, керованих певною місією (purpose-driven organizations), вимагають переосмислення традиційних факторів, що спонукають співробітників залишатися відданими компанії. За таких умов, ціннісна відповідність між працівником та організацією набуває не меншої, а подекуди й більшої ваги, ніж суто матеріальні стимули.

Наприклад, сучасна IT-компанія «TechInnovate» активно просуває місію «Створення технологій для сталого майбутнього». Під час рекрутингу вона не обмежується лише оцінкою технічних навичок, а й проводить співбесіди, спрямовані на виявлення особистих цінностей кандидатів, зокрема їхнього ставлення до екології та соціальної відповідальності. Співробітники, які поділяють корпоративні цінності, демонструють вищий рівень емоційної прихильності до компанії, активно беруть участь у корпоративних еко-ініціативах та волонтерських програмах, що підтверджує вирішальне значення ціннісної відповідності для формування глибокої лояльності.

Іншим прикладом є компанія «Global Consult», яка після глобальних змін у робочому середовищі перейшла на гібридну модель роботи. Щоб підтримати лояльність персоналу в нових умовах, вона інвестувала в розробку та

впровадження цифрових інструментів для віртуальної співпраці, а також у програми розвитку віртуального лідерства. Ці ініціативи були спрямовані на підтримку психологічного зв'язку та відчуття приналежності співробітників незалежно від їхнього фізичного місця роботи. Такий підхід дозволив запобігти зниженню рівня лояльності, яке часто спостерігається під час віддаленої роботи, коли працівники можуть відчувати відірваність від корпоративної культури та колективу.

Для HR-фахівців та керівників це означає, що стратегії утримання персоналу мають виходити за межі виключно фінансових заохочень. Важливо інтегрувати оцінку ціннісної відповідності на всіх етапах найму, використовуючи, наприклад, поведінкові інтерв'ю та кейс-стаді, які відображають корпоративні цінності. Крім того, компаніям необхідно прозоро комунікувати свою місію та цінності, а також залучати співробітників до їхнього обговорення та формування, що посилює прихильність персоналу. В умовах гібридних та віддалених команд критично важливо розробляти спеціальні програми підтримки лояльності, що включають інвестиції у віртуальні інструменти комунікації, навчання лідерів ефективному віртуальному управлінню та регулярні опитування для вимірювання відчуття приналежності та залученості, що дає змогу оперативно реагувати на виклики, що виникають.

Сучасні дослідження показують, що зміщення фокусу з матеріальних стимулів на ціннісну відповідність та мету організації є не просто тимчасовим трендом, а фундаментальною трансформацією у розумінні мотивації лояльності в сучасному робочому середовищі. Це пояснюється тим, що коли базові матеріальні потреби працівників задоволені, вони починають шукати глибший сенс і можливість ідентифікувати себе з роботою. Компанії, які не враховують цей зсув, ризикують втратити своїх найцінніших, ціннісно орієнтованих співробітників, які шукають не просто роботу, а місію. Це вимагає від відділів управління персоналом не просто «продавати» вакансію,

а «продавати» цінності та мету організації, створюючи умови для формування глибокої емоційної прихильності.

Феномен організаційної лояльності є складним і багатограним, що зумовлює його вивчення різними науковими дисциплінами, кожна з яких збагачує загальне розуміння цього явища.

- **Соціологія** розглядає лояльність як поведінку індивіда, який продовжує працювати в організації, незважаючи на об'єктивну можливість знайти більш привабливу роботу. Визначальним мотиватором у цьому контексті є сукупність «вкладень», які людина здійснює у процесі роботи і які з часом перетворюються на потужний стримувальний чинник.

- **Економіка** зосереджується на виявленні відмінних рис окремих працівників або колективів, що дає змогу керівникам прогнозувати зміни у рівні лояльності підлеглих та планувати відповідні заходи для її зміцнення або підвищення.

- **Менеджмент** акцентує увагу на управлінні лояльністю шляхом цілеспрямованого формування позитивного та прихильного ставлення персоналу до організації. Це реалізується через ретельно сплановану стратегію взаємодії між компанією та працівниками, а також створення відповідних умов праці.

- Саме у **психології** феномен лояльності персоналу отримує статус методологічної інтерпретації з позиції взаємних очікувань як персоналу, так і організації, та їх реалізації.

Наприклад, у великій виробничій компанії «Industrial Future» спостерігалася висока плинність молодих фахівців, незважаючи на конкурентну заробітну плату. Соціологічний аналіз показав, що «вкладення» працівників (наприклад, навчання на унікальному обладнанні) не сприймалися ними як достатній стримуючий фактор. Психологічний аналіз, проведений паралельно, виявив, що молоді працівники очікували швидшого кар'єрного зростання та більшої автономії, тоді як організація пропонувала стабільність та поступовий розвиток. Інтеграція цих міждисциплінарних перспектив

дозволила розробити комплексні програми менторства та індивідуальні плани розвитку, що значно підвищило лояльність молодих спеціалістів.

Інший приклад показує мережа роздрібної торгівлі «MarketPlus», яка використовує економічні моделі для прогнозування впливу змін у системі бонусів на лояльність продавців. Менеджмент, спираючись на ці економічні прогнози, розробляє цільові програми заохочення. Такі програми не лише підвищують продажі, а й зміцнюють прихильність персоналу, оскільки працівники бачать безпосередній зв'язок між власною ефективністю та винагородою, а також можливостями для кар'єрного зростання.

Для глибокого розуміння лояльності та розробки ефективних стратегій, HR-фахівцям слід застосовувати міждисциплінарний підхід. Це передбачає не лише проведення психологічних опитувань, а й аналіз соціологічних даних (наприклад, демографічні зміни, динаміка соціальних зв'язків у колективі), економічних показників (плинність кадрів, продуктивність) та управлінських практик (стиль лідерства, комунікації). Такий комплексний аналіз дає змогу створити цілісну картину та виявити приховані взаємозв'язки, що впливають на лояльність. Крім того, для вирішення складних проблем лояльності доцільно формувати крос-функціональні команди, до яких входять фахівців з управління персоналом, фінансів, маркетингу та операційного управління. Подібно до того, як у медичних центрах міждисциплінарні команди покращують якість послуг та лояльність пацієнтів, такі команди можуть розробляти інтегровані рішення, які враховують різні аспекти лояльності та її вплив на загальні бізнес-результати.

Важливо зазначити, що термінологічна варіативність, коли терміни «лояльність», «прихильність» (commitment) та «відданість» (devotion) часто вживаються як синоніми, не є лише академічною проблемою. Вона відображає глибинні відмінності у психологічній природі зв'язку працівника з організацією. Розуміння цих відмінностей є критично важливим для розроблення цільових HR-інтервенцій. Якщо такі терміни використовуються без чіткого розмежування, це може призвести до розмивання стратегій.

Наприклад, «відданість» може мати сильніший емоційний та моральний підтекст, ніж просто «прихильність». Якщо компанія прагне сформувати «відданість», але впроваджує лише заходи для «продовженої лояльності» (наприклад, «золоті наручники»), вона не досягне бажаного результату. Глибоке розуміння цих нюансів дозволяє фахівцям з управління персоналом точно діагностувати тип лояльності та застосовувати відповідні, а не універсальні, інструменти.

Історичний розвиток уявлень про організаційну лояльність пройшов кілька ключових етапів, кожен із яких пропонував власне бачення цього феномену, збагачуючи його розуміння.

Одним із перших, хто описав природу лояльності в контексті функціонування організації, був Дж. Ройс у своїй роботі «Філософія лояльності» (Roysse, J 1914), де він визначив лояльність як прихильність з боку покупців, сумлінність з боку співробітників та взаємну довіру з боку інвесторів.

Значний внесок у розвиток теорії лояльності здійснив соціолог Г. Беккер (Becker, 1960), запропонувавши теорію «додаткових ставок» (side-bet theory). Він тлумачив лояльність як результат «ставки», яку робить особистість, поєднуючи «зовнішні інтереси» з обраним напрямом діяльності. Лояльність формується тоді, коли «додаткові ставки» — професійні навички, вікові особливості, пенсійне забезпечення, сформовані ділові та міжособистісні зв'язки — сприймаються працівником як накопичувальні інвестиції в організацію. Ці «вкладення» розцінюються як менш витратні порівняно з можливостями на аналогічних посадах в інших структурах. Лояльність також може бути результатом скорочення альтернатив, коли відсутність бажання змінити роботу пов'язана з додатковими витратами (наприклад, на навчання) або страхом не знайти інше місце праці, що посилюється з наближенням пенсійного віку.

Наприклад, у великій інжиніринговій компанії «BuildStrong» працівники з великим стажем часто залишаються через значні невестингові пенсійні плани

та високоспеціалізовані навички, які є унікальними для цієї компанії. Втрата таких «додаткових ставок» (пенсійних накопичень, унікального досвіду) у разі звільнення є надто суттєвою, що формує їхню продовжену лояльність. Інший приклад демонструє стартап «CreativeHub», де зарплати можуть бути не найвищими, але багато співробітників залишаються через сформовані тісні міжособистісні зв'язки, гнучкий графік та «петфрендлі» офіс, які вони сприймають як цінні «додаткові ставки». Хоча працівники могли б знайти роботу з вищою оплатою, вони не хочуть втрачати цей соціальний та особистісний комфорт.

Компанії можуть цілеспрямовано створювати «додаткові ставки», які роблять звільнення економічно або соціально не вигідним. Це включає невестингові бонуси, опціони на акції, унікальні програми навчання, що розвивають специфічні для компанії навички, або навіть програми допомоги у придбанні житла за зниженими ставками. Важливо, щоб ці «ставки» були справді цінними для працівника. Крім того, створення унікального та важко відтворюваного досвіду співробітників (Employee Experience, EX) може посилити продовжену лояльність. Це передбачає гнучкі умови праці, комплексне медичне страхування, можливості для професійного розвитку та індивідуалізовані пакети переваг, які важко знайти в іншому місці. Усе це змушує працівника усвідомлювати високу «ціну» втрати такого досвіду.

Теорія «додаткових ставок» Беккера, хоч і була розроблена давно, залишається надзвичайно актуальною для розуміння продовженої лояльності, особливо в контексті сучасних програм утримання персоналу та компенсацій. Вона пояснює, чому працівники залишаються в компанії, навіть якщо не відчують сильної емоційної прихильності. Сучасні дослідження підтверджують актуальність цієї теорії, пов'язуючи її з феноменом продовженої лояльності. Приклад «золотої клітки», коли високі бонуси та зарплати, які важко знайти в іншому місці, утримують працівників, є яскравим підтвердженням цієї концепції. Таким чином, «додаткові ставки» — це не лише пенсійні накопичення, а й складні пакети винагород та унікальні умови

праці. Розуміння цієї теорії дає змогу компаніям свідомо формувати бар'єри для звільнення, що є ефективною, хоча й не завжди бажаною (з точки зору афективної лояльності), стратегією утримання персоналу.

Емпіричні дослідження, що з'явилися після роботи Беккера, дали неоднозначні результати щодо кореляції між віком та прихильністю. Однак вони сприяли подальшому розвитку концепції, переносячи акцент із суто поведінкових аспектів на психологічні.

Важливим внеском стали роботи Бьюкенена (Buchanan, 1974), який розумів лояльність як емоційну прихильність до цілей і цінностей організації та виділив три її компоненти:

- **Ідентифікація** — прийняття працівником цілей і цінностей організації як власних.
- **Залученість** — глибока психологічна включеність у професійну діяльність.
- **Власне лояльність** — почуття прихильності й любові до організації.

Мері Шелдон (Sheldon, 1971) запропонувала визначати лояльність як «установку або орієнтацію на організацію, що поєднує особистість людини з організацією», розглядаючи її як позитивне сприйняття компанії та готовність діяти задля реалізації її цілей. Розабет Кантер (Rosabeth Kanter, 1968) трактувала лояльність як готовність соціальних суб'єктів витратити власну енергію та виявляти відданість організації.

Наприклад, у некомерційній організації «GreenFuture», що займається захистом довкілля, працівники демонструють високий рівень ідентифікації з місією компанії. Вони не лише виконують свої безпосередні обов'язки, а й добровільно беруть участь у позаробочих акціях, відчуваючи глибоку психологічну залученість. Це проявляється у їхній готовності працювати понаднормово без додаткової оплати, якщо це необхідно для досягнення цілей організації. Інший приклад — компанія «ServiceExcellence», яка активно інвестує у створення позитивного досвіду співробітників, що передбачає регулярне визнання досягнень, можливості для професійного зростання та

підтримку з боку керівництва. Як результат, працівники відчують справжню «любов» до організації, проявляючи її у високій готовності докладати максимальних зусиль і залишатися її частиною, навіть за наявності привабливих пропозицій від конкурентів.

Для формування ідентифікації компаніям слід чітко артикулювати свою місію, бачення та цінності, інтегруючи їх у всі аспекти корпоративної культури. Регулярна комунікація, історії успіху, які ілюструють ці цінності, та залучення співробітників до їх реалізації допоможуть працівникам прийняти цілі організації як власні. Для посилення психологічної залученості необхідно надавати працівникам більшу автономію у виконанні завдань, залучати їх до ухвалення рішень та забезпечувати регулярний конструктивний зворотний зв'язок. Це створює відчуття причетності та відповідальності, що веде до глибшої прихильності.

Перехід від ранніх концепцій, зосереджених на поведінкових аспектах (залишатися чи ні) та «ціні виходу», до подальших підходів, які підкреслюють важливість внутрішніх психологічних станів — ідентифікації, залученості, емоційної прихильності — є критично важливим. Це означає перехід від лояльності, заснованої на відчутті «змушений залишитися», до лояльності, що базується на «хочу залишитися». Для практиків це свідчить про те, що недостатньо лише створювати фінансові бар'єри для звільнення; необхідно також інвестувати у створення емоційного зв'язку та відчуття приналежності, оскільки саме ці фактори сприяють проактивній поведінці та вищій продуктивності, а не просто утриманню персоналу.

Як приклад, О'Рейлі та Чатмен (O'Reilly, Chatman, 1986) виокремлюють три основні складові організаційної лояльності: *згоду*, яку розглядають як інструментальну поведінку, спрямовану на отримання винагороди; *ідентифікацію*, що виникає тоді, коли людина прагне підтримувати зв'язок з організацією на підставі привабливості її цілей і цінностей (навіть якщо вони не є глибинно особистими); та *інтерналізацію*, яка відображає поведінку, зумовлену внутрішніми цінностями чи цілями, сумісними з цілями й

цінностями організації. У подальших дослідженнях цієї моделі було отримано неоднозначні результати. Деякі дослідники (Becker et al., 1996) підтримують розмежування цих вимірів, тоді як інші (Vandenberg, Self, Seo, 1994) зазнали складнощів у чіткому розмежуванні ідентифікації та інтерналізації. Ярош (Jaros et al., 1991) і його колеги виокремили три складові лояльності: афективну, продовжену та моральну. Натомість Оскар Грускі (Oscar Grusky, 1966) вважав, що лояльність охоплює чотири аспекти: тривалість перебування в організації, ідентифікацію з компанією, ставлення до управлінського складу та загальний рівень задоволеності.

Гоулднер (Gouldner, 1960) провів факторний аналіз, що дозволив виділити вимірювання організаційної лояльності:

- космополітичну інтеграцію — ступінь, в якому людина є ініціативною і відчуває себе частиною різних рівнів своєї організації та виявляє ініціативність також в інших організаціях;

- організаційну інтроекцію — ступінь, в якому образ ідеального «Я» людини включає сукупність прийнятих в організації якостей і цінностей. При цьому лояльність до окремих цінностей організації відрізняється від лояльності до організації загалом.

Згідно з підходом Ванга (Wang, 2004), лояльність розглядається крізь призму п'яти вимірів: афективної лояльності, активної та пасивної продовженої лояльності, нормативної лояльності та лояльності, зумовленої системою цінностей. П. Морроу (Paula Morrow) з колегами розглядає лояльність до роботи як те «що становить сукупність (констеляцію) конструктів лояльності» (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001, p. 237) Їх модель передбачає, що власне лояльність до роботи складається з чотирьох універсальних форм: схвалення робочої етики, лояльності до кар'єри, організаційної лояльності та залученості в роботу (McElroy, Morrow, 2001, p. 238).

Деякі дослідники використовують у своїх моделях поняття «драйвер». Зокрема, К. Еліот як драйвери лояльності виокремлює привабливі для

працівників місію і цілі організації, розподіл лідерства та влади в організації, позитивні відносини, розподіл успіху, цікаву роботу, а також якість роботи і життя.

В іншому дослідженні виділяються такі драйвери лояльності та їхня значимість:

- довіра до лідера (керівника фірми) — 14 %;
- можливість використовувати на роботі свої навички — 14 %;
- безпека праці — 11 %;
- конкурентоспроможність винагороди — 11 %;
- якість продукції / послуг компанії — 10 %;
- відсутність робочого стресу — 7 %;
- чесність і прозорість бізнесу компанії — 7 %;
- інше — 26 % (What drives employee commitment, HR Focus, 2000).

Попри різноманіття запропонованих моделей, найпоширенішими залишаються дві: трикомпонентна модель Мейєра й Аллен та одновимірна модель Портера. Така популярність зумовлена, зокрема, великою кількістю чинників, серед яких виокремлюють наявність розроблених і валідованих опитувальників, що відповідають цим моделям. Враховуючи це, вважаємо за доцільне розглянути їх детальніше.

Одновимірна модель організаційної лояльності, запропонована Портером (Porter et al., 1974), розглядає лояльність як відносну силу ідентифікації людини з конкретною організацією та її залученості до неї. Ця модель передбачає, що лояльність можна описати крізь призму трьох чинників:

1. сила переконання та прийняття цілей і цінностей організації;
2. готовність докладати значних зусиль в інтересах організації;
3. сильне прагнення зберегти членство в ній.

Вважається, що індивід має активно підтримувати зв'язок із організацією, тобто бути готовим жертвувати власними ресурсами задля її успіху. При цьому наголошується, що лояльність до інших спільнот (сім'ї,

профспілки, політичної партії тощо) формується за схожим механізмом, тобто через поєднання зазначених трьох чинників.

Автори акцентують увагу на обмінній природі організаційної лояльності. Вони зазначають, що працівники приходять в організацію з певними потребами, бажаннями та вміннями, очікуючи знайти робоче середовище, яке дозволить їм реалізувати свої здібності та задовольнити базові потреби. Якщо організація забезпечує такі можливості, це значно підвищує ймовірність формування високого рівня лояльності. Однак якщо організація не виправдовує очікувань працівників, демонструючи ненадійність і не пропонуючи перспективних чи цікавих завдань, рівень лояльності помітно знижується.

У межах цієї моделі лояльність трактується як соціально-психологічна установка, яка відображає ключові емоційні реакції працівників на організацію як єдине ціле. Лояльність вважається більш стійким утворенням порівняно, наприклад, із задоволеністю роботою, яка може змінюватися під впливом короточасних подій. Згідно з цією моделлю, лояльність розвивається повільно, але послідовно, з часом стаючи глибоко інтегрованою у ставлення працівника до організації. Крім запропонованої моделі, авторами було розроблено відповідний «Опитувальник організаційної лояльності» — Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Традиційно концепція Портера вважається одновимірною. Проте різні дослідники виділяють різні фактори всередині цієї концепції. Так, наприклад, Гілберт та Іванцевич стверджують, що десять із п'ятнадцяти питань OCQ оцінюють два компоненти настановної лояльності (додаткові зусилля і схожість цінностей), а п'ять питань вимірюють намір залишитися в організації (Gilbert, Ivancevich, 1999). Бен-Бакр (Ben-Bakr) і Аль-Шаммарі (Al-Shammari) на підставі факторного аналізу, проведеного Енджл і Перрі (Angle, Perry, 1981), вимірюють ціннісну лояльність за допомогою дев'яти питань зі шкали OCQ, а продовжену — за допомогою п'яти питань з тієї ж шкали (Ben-Bakr, K. A. & Al-Shammari, I. S. 1994].

На підставі результатів проведених досліджень Б. Бенкофф (Brigit Benkhoff) стверджує, що три компоненти організаційної лояльності в концепції Портера є не лише аспектами однієї основної концепції. Усередині шкали були виділені окремі фактори, що відображають компоненти лояльності (Benkhoff, 1997; Brown, 1996). Аналогічні результати були отримані й іншими дослідниками (Angle, Perry, 1981; Koh, Steers, Terborg, 1995). Вони виокремили два фактори: ціннісну лояльність і ставлення до того, щоб залишатися в організації.

Водночас один із співавторів моделі, Р. Моуді (Richard Mowday), зазначає, аналізуючи розвиток концепції лояльності, що підхід Портера дуже близький до розуміння інтерналізації за О'Рейлі та Чатменом і до розуміння афективної лояльності за Мейєром і Аллен. Він пише, що зобов'язання, які формуються між працівниками та організаціями, можуть розташовуватися в широкому спектрі: від інструментальних до емоційних. Цьому є і експериментальне підтвердження. Данхем із колегами виявили, що організаційна лояльність, виміряна за допомогою ОСQ, наближалася до афективного компонента організаційної лояльності в концепції Мейєра й Аллен і розходила з нормативним та продовженим компонентами. Вони зробили висновок, що ОСQ вимірює афективну лояльність (Dunham et al., 1994). Узгодженого розуміння кількості вимірів усередині моделі на сьогодні немає.

З аналізу теоретичної концепції також випливає, що конструкт одновимірної моделі організаційної лояльності Портера є неоднорідним. Співробітники можуть, наприклад, планувати залишатися в організації, але не розділяти її цілі і цінності і не докладати зусиль в її інтересах (ці три фактори описують полюс шкали, тобто відданого співробітника, а не шкалу в цілому). У зв'язку з цим, постає питання, чи є концепція організаційної лояльності Портера однофакторною або багатфакторною, і якщо багатфакторною, то яким чином пов'язані ці фактори з основними корелятами лояльності та чи не

зумовлена така фрагментарність настановною природою лояльності, тобто її афективною, когнітивною і поведінковою (інтенціональною) складовими?

Модель Мейєра та Аллен (Meyer & Allen, 1991; 1997), відома як трикомпонентна модель лояльності, базується на даних попередніх досліджень і пропонує три основні підходи до пояснення природи зв'язку між працівником і організацією. Цей зв'язок знижує ймовірність добровільного звільнення співробітника та включає емоційну прихильність до організації, усвідомлення витрат, пов'язаних із можливим звільненням, і відчуття зобов'язань перед організацією. Саме ці три підходи стали основою для розроблення трикомпонентної моделі. Автори використовують такі терміни для позначення її складових: афективна (affective), продовжена (continuance) та нормативна (normative) лояльність.

Афективна лояльність характеризує рівень ідентифікації працівника з організацією, його залученість та емоційну прихильність. Співробітники, які демонструють високий рівень афективної лояльності, поділяють цілі й цінності організації, а також пишаються тим, що є її частиною. У результаті такі працівники залишаються в організації, оскільки мають щире бажання бути її частиною.

Продовжена лояльність визначається усвідомленням працівником витрат, які можуть бути пов'язані з виходом із організації. Вона є своєрідним сприйняттям «цінностей» витрат, що асоціюються з розірванням трудових відносин із роботодавцем. Як зазначають Мейєр та ін. (Meyer, 2002, р. 21), це «сприйняття працівником витрат, які виникають у разі виходу з організації». Працівники з високим рівнем продовженої лояльності розуміють, що втрата роботи в цій організації для них матиме значні наслідки, тому залишаються в ній, керуючись цим усвідомленням.

Нормативна лояльність відображає рівень зобов'язань працівника перед організацією. Нормативно віддані працівники залишаються в організації, оскільки вважають, що це відповідає моральним принципам і є правильним рішенням. Їхня прихильність ґрунтується на відчутті обов'язку

перед організацією, що спонукає їх підтримувати своє членство. Водночас підкреслюється, що афективна, продовжена та нормативна лояльність виступають складовими організаційної лояльності, а не окремими її типами, і можуть аналізуватися через призму профілю лояльності. Вимірювання кожного з цих компонентів здійснюється незалежно, оскільки вони мають відносно слабкий взаємозв'язок між собою.

Суттєвою особливістю цієї моделі є те, що її компоненти розвиваються автономно, спираючись на різні передумови та через різні процеси. Афективна лояльність формується на основі досвіду роботи, який визначається двома ключовими чинниками: організаційною підтримкою та справедливістю, а також відчуттям особистої значущості та компетентності. Продовжена лояльність виникає внаслідок усвідомлення працівником власних інвестицій у компанію та обмеженості альтернатив. Нормативна лояльність формується через сімейну або культурну соціалізацію, організаційну соціалізацію, а також завдяки значним інвестиціям організації у працівника, які викликають бажання віддячити. До таких інвестицій належать, наприклад, оплата навчання або надання позик.

Передбачається, що всі компоненти організаційної лояльності впливають на плинність кадрів, хоча інші наслідки можуть варіюватися залежно від конкретного компонента. Так, афективна лояльність асоціюється з високою присутністю на робочому місці та покращенням різних аспектів робочої продуктивності. Водночас продовжена лояльність, навпаки, може мати небажані наслідки для професійної діяльності. Нормативна лояльність також пов'язана з продуктивністю, однак її вплив є менш значним порівняно з афективною лояльністю. Автори цієї концепції зазначають, що афективна лояльність має багато спільного з поняттям організаційної лояльності, запропонованим у моделі Портера.

У 1984 році Мейєр і Аллен запропонували дві шкали для вимірювання складових організаційної лояльності, а в 1990 році була додана третя шкала. У 1993 році ці шкали було переглянуто, що призвело до створення

опитувальника під назвою «Шкала організаційної лояльності» («Organizational Commitment Scale»). Цей опитувальник включає три субшкали, кожна з яких містить по шість тверджень: «Шкала афективної лояльності» (Affective Commitment Scale, ACS), «Шкала продовженої лояльності» (Continuance Commitment Scale, CCS) та «Шкала нормативної лояльності» (Normative Commitment Scale, NCS) (Meyer, Allen, Smith, 1993; Allen, Meyer, 2000).

Для формування афективної лояльності слід фокусуватися на створенні позитивного досвіду співробітників (Employee Experience, EX). Це включає прозору комунікацію, визнання досягнень, можливості для професійного зростання, підтримку з боку керівника, справедливу винагороду, а також формування культури, де працівники відчують, що їхні цінності збігаються з цінностями компанії. Для продовженої лояльності необхідно розробляти пакети винагород та переваг, які створюють значні «витрати на вихід». Це можуть бути невестингові пенсійні плани, бонуси за стаж, унікальні корпоративні пільги (наприклад, знижки на продукцію, корпоративні програми житла), які важко знайти в інших організаціях. Для нормативної лояльності важливо інвестувати у розвиток працівників (наприклад, через тренінги, оплачувані стажування), підкреслюючи, що це інвестиції компанії в їхнє майбутнє. Також важливо підтримувати соціальну згуртованість у колективі та наголошувати на соціальній значущості діяльності компанії (через ініціативи корпоративної соціальної відповідальності), щоб працівники відчували моральний обов'язок та гордість.

Хоча всі три компоненти моделі Мейєра та Аллен сприяють утриманню персоналу, афективна лояльність є найбільш бажаною. Це пояснюється тим, що вона корелює з вищою продуктивністю, залученістю та проактивною поведінкою, тоді як продовжена та нормативна лояльність, хоч і знижують плинність кадрів, можуть не забезпечувати максимальної віддачі від працівника. Афективна лояльність відображає бажання залишатися в організації, тоді як продовжена лояльність ґрунтується на страху втрати, а нормативна — на відчутті обов'язку. Працівники з високим рівнем афективної

лояльності беруть менше лікарняних, краще працюють, почуваються більш залученими та охочіше допомагають колегам. Натомість головна перевага продовженої лояльності — це нижча плинність кадрів, без згадки про підвищену продуктивність чи залученість. Більше того, інтервенції, які збільшують лише нормативну лояльність, часто неефективні, якщо немає афективної складової. Це вказує на ієрархію «якості» лояльності: афективна лояльність є «золотим стандартом» тоді як інші два типи, хоча й корисні для утримання персоналу, не завжди максимізують потенціал працівника. Тому компанії повинні прагнути до афективної лояльності, використовуючи інші типи як додаткові інструменти утримання.

Таблиця 1.1

**Афективна лояльність за Мейєром та Аллен:
характеристики, приклади та стратегії формування**

Афективна лояльність	«Хоче»	Емоційна прихильність, ідентифікація з організацією, активна участь	Гордість за компанію, добровільна участь у корпоративних заходах, пропозиція нових ідей, відчуття «сім'ї»	Створення позитивного Employee Experience (EX), прозора комунікація, визнання досягнень, можливості для зростання, підтримка керівника, справедлива винагорода, ціннісна відповідність
-----------------------------	--------	---	---	--

Афективна лояльність (або емоційна прихильність) — це найбажаніший для будь-якої організації тип лояльності, який ґрунтується на глибокому емоційному зв'язку та бажанні співробітника залишатися в компанії. На відміну від лояльності, що базується на фінансовій вигоді чи відчутті

обов'язку, афективна прихильність визначається фразою: «Я хочу тут працювати».

Співробітник із високим рівнем афективної лояльності не просто виконує свої обов'язки, а ідентифікує себе з організацією, щиро поділяє її цінності та місію і відчуває гордість за спільну справу. Це почуття приналежності та задоволення від членства у колективі прямо корелює з високою продуктивністю, готовністю докладати додаткових зусиль (організаційна громадянська поведінка) та низькою плинністю кадрів.

Стратегії формування

Для успішного формування афективної лояльності компанія має цілеспрямовано працювати над створенням позитивного психологічного клімату:

1. Культура та цінності. Необхідно створити сильну корпоративну культуру, у якій цінності (наприклад, інноваційність, соціальна відповідальність, клієнтоорієнтованість) не лише задекларовані, а й регулярно демонструються у щоденних рішеннях керівництва. Це дає змогу співробітникам відчувати, що вони працюють заради більшої мети.

2. Організаційна справедливість. Важливо забезпечити чесні та прозорі процеси управління персоналом. Співробітники мають бути впевнені, що винагорода, підвищення та розподіл ресурсів відбуваються справедливо та об'єктивно.

3. Підтримка та турбота. Компанія повинна демонструвати, що цінує внесок і турбується про добробут персоналу (концепція Perceived Organizational Support). Це включає надання гнучких умов праці, якісних соціальних пакетів та підтримку балансу між роботою та особистим життям.

4. Участь та автономія. Надання співробітникам автономії та можливості брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи чи відділу, посилює їхнє відчуття відповідальності та причетності, перетворюючи їх із «виконавців» на «співвласників» процесу.

5. Соціальна інтеграція. Формування міцних, підтримуючих соціальних зв'язків усередині команд та між відділами. Коли співробітникам подобаються їхні колеги та керівники, їхня прихильність до роботи зростає, оскільки вони відчують себе частиною спільноти.

Приклад:

Яскравим прикладом афективної лояльності є поведінка ІТ-фахівця, який працює у стартапі. Хоча він регулярно отримує пропозиції з вищою зарплатою та додатковими бонусами від великих і відомих корпорацій, він відмовляється від них. Причина полягає не в грошах, а в його емоційному зв'язку з компанією. Він глибоко вірить у продукт, який створює команда, захоплений інноваційною та небюрократичною культурою стартапу, а також відчуває, що його команда — це «друга сім'я», у якій панують взаємна підтримка та довіра. Це сильне внутрішнє бажання залишатися в компанії, незважаючи на фінансово вигідніші альтернативи, і є квінтесенцією афективної лояльності.

Таблиця 1.2

**Продовжена лояльність за Мейєром та Аллен:
характеристики, приклади та стратегії формування**

Продовжена лояльність	«Мусить»	Усвідомлення «ціни» потенційних втрат у разі звільнення; економічна та соціальна вигода залишатися	Страх втрати пенсійних накопичень, унікальних навичок, соціального статусу, пільгових умов кредитування; усвідомлення відсутності кращих альтернатив	Розробка пакетів винагород та переваг, що створюють значні «витрати на вихід» (невестингові пенсійні плани, бонуси за стаж, унікальні корпоративні пільги); створення унікального ЕХ, який важко відтворити
------------------------------	----------	--	--	---

Продовжена (континуальна) лояльність — це тип прихильності, який ґрунтується на необхідності залишатися в організації через усвідомлення високих витрат, пов'язаних зі звільненням. На відміну від емоційної лояльності («Я хочу тут працювати»), континуальна лояльність керується розрахунком: «Я повинен тут працювати, бо мені занадто дорого йти».

- Що це? Це ставлення до роботи як до інвестиції, яку ризиковано втратити. Співробітник залишається через раціональний аналіз «за» і «проти», де аргументи «проти» (втрати) переважають «за» (пошук нової роботи).

- Чому залишається? «Я повинен тут працювати». Причинами є високі втрати, які можуть бути як фінансовими, так і психологічними.

- Емоційна основа: страх, тривога, нерішучість. Цей тип лояльності є менш ефективним для організації, оскільки він корелює з нижчою мотивацією, відсутністю ініціативності та пасивною поведінкою.

Фактори, що формують континуальну лояльність

Континуальна лояльність формується двома основними групами факторів:

1. Накопичені інвестиції (Side-bets): усе, що співробітник «вклав» в організацію і що втратить при звільненні. Сюди входять:

- Тривалий стаж та нереалізовані пенсійні програми.
- Накопичена оплачувана відпустка або спеціалізовані бонуси.
- Унікальні, вузькоспеціалізовані навички, що мають цінність лише в цій компанії.

2. Відсутність альтернатив: усвідомлення того, що знайти кращу або навіть аналогічну роботу буде важко або неможливо. Це може бути пов'язано зі:

- Специфічним ринком праці (наприклад, невелике місто).
- Віком або недостатньою кваліфікацією для інших компаній.
- Високою зарплатою та соціальним пакетом, які не можуть запропонувати конкуренти.

Стратегії управління (як їх усвідомлено використовувати)

Хоча компанії зазвичай прагнуть розвивати емоційну лояльність, вони часто використовують механізми континуальної прихильності для утримання ключових талантів:

1. Створення «витрат на вихід»: впровадження інвестиційних програм, які винагороджують за стаж. Наприклад, бонуси лояльності, які виплачуються лише після певного терміну, або зростаюча кількість днів відпустки залежно від років роботи.

2. Кар'єрні «пастки»: надання унікальних знань, доступу до технологій або сертифікації, які максимізують цінність співробітника саме в цій компанії, а не на загальному ринку.

3. Високий бар'єр входу для альтернатив: забезпечення рівня компенсації та соціальних вигод, який є складним для повторення більшістю конкурентів.

Як приклад, менеджер середньої ланки, який працює у великому банку протягом 15 років. Хоча його не влаштовує бюрократія, повільне впровадження інновацій та емоційно «холодна» атмосфера, він залишається на посаді. Його продовжена лояльність пояснюється наступними факторами:

- Пенсійний пакет: за 5 років він досягне пенсійного віку, і його поточна посада забезпечує значні накопичення. Звільнення зараз означатиме втрату частини цих виплат.
- Статус та зарплата: його висока зарплата та соціальний пакет важко досяжні в інших компаніях, особливо для його вікової групи.
- Спеціалізація: Він став експертом у внутрішній, специфічній для цього банку системі управління ризиками, і його кваліфікація може бути менш цінною в нових сучасних фінансових установах.

Таким чином, менеджер залишається не тому, що любить свою роботу, а тому, що він не може дозволити собі піти.

**Нормативна лояльність за Мейєром та Аллен:
характеристики, приклади та стратегії формування**

Нормативна лояльність	«Повинен»	Відчуття особистого обов'язку, моральні норми, цінності	Почуття вдячності компанії за підтримку у складні часи, моральний обов'язок перед колегами/керівництвом, гордість за соціальну місію компанії	Інвестиції у розвиток працівників (тренінги, стажування, саббатікали); підкреслення інвестицій компанії; підтримка соціальної згуртованості; підкреслення соціальної значущості діяльності компанії (CSR)
------------------------------	-----------	---	---	---

Нормативна лояльність — це тип прихильності, який базується на відчутті обов'язку, відповідальності та моральних зобов'язань перед організацією. Співробітник залишається у компанії, керуючись внутрішнім або зовнішнім тиском, що диктує: «Я повинен тут працювати».

- **Що це?** Це лояльність, яка випливає із засвоєних соціальних норм, виховання, корпоративної культури чи укладених негласних «угод». Людина вважає, що морально неправильно чи недоречно залишати роботодавця, особливо після отримання від нього значних інвестицій.

- **Чому залишається?** «Я зобов'язаний тут працювати». Співробітник відчуває борг, провину або внутрішній тиск.

- **Емоційна основа:** відчуття обов'язку, відповідальність, іноді провина чи скрутне становище. Цей тип лояльності є більш стабільним, ніж

континуальна (продовжена), але менш продуктивним, ніж афективна, оскільки базується на тиску (свідомому чи підсвідомому), а не на бажанні.

Стратегії формування

Компанії можуть формувати нормативну лояльність, інвестуючи у співробітників та підкреслюючи їхню цінність, що створює відчуття боргу:

1. «Віддача за інвестиції» (Reciprocity): надання співробітникам значних інвестицій, які вони, за соціальною нормою, відчують себе зобов'язаними «відпрацювати». Це включає:

- Оплату дорогого навчання, стажування чи MBA. (Співробітник відчуває, що зобов'язаний залишитися принаймні на період, що покриває витрати).
- Щедра фінансова підтримка в кризових чи особистих ситуаціях.

2. Формування «культури боргу»: введення в корпоративну культуру наративів, які підкреслюють важливість командної роботи, відданості та взаємної відповідальності. Акцент на тому, що «ми не кидаємо одне одного в скрутну хвилину».

3. Неявні угоди: використання психологічного контракту для встановлення довгострокових очікувань. Наприклад, обіцянки швидкого кар'єрного зростання або включення до важливого довгострокового проєкту, що створює негласне зобов'язання довести справу до кінця.

4. Соціальний тиск: використання думки колег або керівника для підкріплення очікувань. Якщо піти, це буде розцінено колективом як зрада команди або проєкту.

Приклад:

Менеджерка проєкту приходить до думки звільнитися, оскільки її зарплата нижча за ринкову. Однак вона залишається в компанії з наступних причин:

1. Оплачене навчання: пів року тому компанія повністю оплатила її дороге навчання та сертифікацію, життєво необхідну для цієї посади, з чітким розумінням, що вона застосує ці знання тут. Вона відчуває провину при думці про звільнення.

2. Особиста відповідальність: вона є лідером команди, яка щойно розпочала великий проєкт. Вона відчуває особистий обов'язок перед керівником та колегами, яких підведе, якщо піде в критичний момент.

3. Моральні принципи: вона вважає, що «стрибати» з однієї роботи на іншу — це неправильно з моральної точки зору, і що роботодавець, який у неї інвестував, заслуговує на її відданість.

Саме це відчуття морального обов'язку та боргу є проявом нормативної лояльності.

Крім трикомпонентної моделі, існують інші важливі концептуальні підходи до розуміння організаційної лояльності, які доповнюють її багатогранність.

Однією з таких є концепція психологічного контракту (Деніз Руссо, 2004, яка розглядає лояльність як форму взаємного обміну. Співробітники вкладають свій час та зусилля, очікуючи від роботодавця дотримання обіцянок, забезпечення добробуту та задоволення професійних і особистих потреб. Лояльність формується на основі обопільних зобов'язань та справедливого обміну. Психологічний контракт — це неписані очікування, переконання та зобов'язання, що існують між працівниками та роботодавцями, часто виходячи за межі формальних трудових договорів. Він може включати як транзакційні аспекти (фокус на обміні конкретними завданнями та винагородами), так і реляційні компоненти (акцент на довгострокових відносинах, довірі, взаємній підтримці та можливостях для розвитку). Порухення цього контракту, коли працівники відчувають, що неявні обіцянки не виконуються, призводить до значного незадоволення, дезактивації та зниження мотивації.

Для підтримки психологічного контракту HR-фахівці та керівники повинні забезпечувати відкриту та чесну комунікацію щодо очікувань та зобов'язань обох сторін, починаючи з етапу найму. Важливо уникати неявних обіцянок, які можуть бути витлумачені як частина психологічного контракту. Регулярний зворотний зв'язок та обговорення очікувань допомагають підтримувати його цілісність. Довіра є центральним елементом психологічного контракту. Компанії повинні дотримуватися своїх обіцянок, як формальних, так і неформальних (наприклад, щодо кар'єрного зростання, умов праці, визнання). Якщо обіцянки не можуть бути виконані, важливо прозоро пояснити причини та запропонувати альтернативи, щоб не втратити довіру працівників.

Психологічний контракт є не просто «додатковим» фактором лояльності, а її фундаментальною основою, яка впливає на всі три компоненти моделі Мейєра та Аллен. Його порушення може підірвати навіть найсильнішу афективну чи нормативну лояльність. Якщо працівник очікує розвитку (реляційний контракт), а отримує лише зарплату (транзакційний), це призведе до розчарування, навіть якщо зарплата конкурентна. Таким чином, психологічний контракт є невидимим каркасом, на якому будується лояльність, і його цілісність є ключовою для довгострокових відносин.

1.2 Чинники, що впливають на організаційну лояльність

Дослідниками (Gouldner, 1960; Grusky, 1966; O'Reilly, Chatman, 1986; Meyer, Allen, 1984, 1991; Jaros et al., 1991; Mayer, Schoorman, 1992; Mowday, 1998; Wang, 2004) було розроблено безліч моделей організаційної лояльності, при цьому лояльність часто розглядається як багатовимірна робоча настанова (атитюд).

Дослідження факторів, що впливають на розвиток організаційної лояльності, охоплюють широкий спектр змінних, які можна класифікувати на кілька груп: цінності та мотиви, індивідуальні відмінності, тип організації, стиль управління, стаж роботи, характер праці, соціальне залучення та групова

згуртованість. Рівень організаційної лояльності здебільшого зумовлений індивідуальними особливостями працівників та основними характеристиками їхньої роботи.

Індивідуально-психологічні та демографічні фактори

До цієї групи факторів науковці відносять мотиви вибору роботи, трудові цінності, вік, стать, стаж, рівень освіти та сімейний стан. Експериментальні дослідження показали взаємозв'язок організаційної лояльності з ціннісними установками, професійною ідентичністю і посадовим статусом, наприклад, в ІТ-сфері.

Наприклад, у консалтинговій фірмі молоді фахівці з високою професійною ідентичністю (наприклад, як «експерт з даних») демонструють вищу лояльність до компанії, яка інвестує в їхній професійний розвиток та надає можливості для участі у складних, інноваційних проєктах, що відповідають їхнім цінностям постійного навчання та впливу. Це підкреслює важливість відповідності особистих цінностей та професійних амбіцій у корпоративному середовищі.

Результати досліджень щодо впливу віку та статі є неоднозначними, проте вказують на те, що внутрішні та зовнішні аспекти роботи по-різному впливають на задоволеність роботою жінок і чоловіків. Наприклад, доходи виявилися значущим чинником для чоловіків, тоді як для жінок їхній вплив був менш вираженим. Водночас задоволеність роботою серед жінок суттєво знижувалася зі збільшенням робочих годин, на відміну від чоловіків, що може пояснюватися більшою відповідальністю жінок за ведення домашнього господарства. Дослідження також аналізували відмінності у задоволенні роботою серед представників різної сексуальної орієнтації, показуючи, що працівники, які відкрито говорили про свою сексуальну орієнтацію, виявилися більш задоволеними своєю роботою.

У великій логістичній компанії, де традиційно домінували чоловіки, впровадили гнучкий графік роботи та програми підтримки для жінок, враховуючи їхню відповідальність за домашнє господарство. Це призвело до

збільшення задоволеності роботою серед жінок та зниження плинності, що продемонструвало ефективність адаптації HR-стратегій до гендерних особливостей.

Для підвищення лояльності компаніям слід пропонувати індивідуалізовану систему додаткових переваг, які враховують демографічні особливості (вік, сімейний стан) та особисті цінності працівників, замість універсального пакета. Регулярні опитування та зворотний зв'язок допоможуть визначити потреби різних груп. Крім того, для підвищення лояльності всіх груп працівників, включаючи представників різних гендерних та сексуальних орієнтацій, необхідно активно впроваджувати ініціативи з різноманітності, рівності, інклюзії та приналежності (DEIB). Це включає прозорість корпоративної політики, навчання керівників, створення внутрішніх спільнот співробітників (Employee Resource Groups, ERGs) та забезпечення психологічної безпеки.

Хоча демографічні фактори (вік, стать, сексуальна орієнтація) можуть мати неоднозначний прямий вплив на лояльність, вони є важливими модераторами, що змінюють вплив інших факторів (наприклад, винагород, робочих годин) на задоволеність та, відповідно, на лояльність. Це означає, що стать не прямо визначає лояльність, але змінює те, які фактори (як-от компенсація чи гнучкість) є найважливішими для лояльності. Таким чином, HR-стратегії мають бути не просто «гендерно-нейтральними», а «гендерно-чутливими» та «інклюзивними», щоб враховувати ці нюанси та адаптувати підходи для кожної групи, максимізуючи їхню лояльність.

Організаційні фактори та характеристики роботи

До організаційних чинників належать створені в організації умови, що сприяють задоволенню базових потреб персоналу, рівень робочого стресу, ступінь інформованості та залучення співробітників до вирішення проблем. Характеристики праці, такі як автономія роботи, різноманітність трудових завдань, складність і напруженість роботи, позитивно впливають на лояльність, тоді як рутинна діяльність може її знижувати.

Підтримка з боку безпосереднього керівника має значний вплив на лояльність. Керівник, який демонструє позитивний імідж, завойовує авторитет, забезпечує відкриту комунікацію та створює атмосферу довіри, сприяє формуванню лояльності персоналу. Організаційна культура як система спільних цінностей, норм та уявлень, які поділяють працівники, є потужним фактором лояльності. Привабливість організаційної культури є важливим медіатором у процесі ідентифікації працівників із компанією.

Сприйнята організаційна підтримка (Perceived Organizational Support, POS) — це уявлення співробітника про те, наскільки організація цінує його внесок і піклується про його добробут. Численні дослідження свідчать, що POS є передумовою афективної та нормативної лояльності. Відчуття підтримки формується через участь у прийнятті рішень, можливості зростання та справедливу винагороду. Організаційна справедливість, що відображає сприйняття працівником чесного ставлення з боку організації, також має вирішальне значення. Виділяють три її види: дистрибутивна (справедливість винагород), процедурна (справедливість формальних процедур) та інтерактивна (справедливість у взаємодії з керівництвом). Метааналіз показав значущу позитивну кореляцію всіх цих видів справедливості з прихильністю до організації.

Наприклад, у стартапі з розробки програмного забезпечення розробникам надається високий рівень автономії у виборі інструментів та методів роботи. Керівники виступають як ментори, забезпечуючи відкриту комунікацію та довіру. Це призвело до високої афективної лояльності, оскільки працівники відчують відповідальність за свою роботу та підтримку у розвитку. Інший приклад демонструє міжнародна корпорація «GlobalConnect», де впроваджено прозору систему оцінки ефективності та винагороди, яка чітко пояснює критерії підвищення зарплати та просування по службі (процедурна справедливість). Крім того, керівництво регулярно проводить зустрічі, де працівники можуть висловити свої занепокоєння та

отримати чесні відповіді (інтерактивна справедливість). Це сприяє високому рівню довіри та лояльності.

Для підвищення лояльності компаніям слід регулярно переглядати та оптимізувати дизайн робочих місць, щоб забезпечити достатню автономію, різноманітність завдань та можливості для використання навичок. Важливо уникати надмірної рутини або впроваджувати ротацію завдань для підтримання інтересу. Крім того, необхідно інвестувати в навчання керівників, щоб вони могли ефективно демонструвати підтримку, створювати атмосферу довіри та забезпечувати справедливе ставлення. Це включає навички відкритої комунікації, надання конструктивного зворотного зв'язку та залучення працівників до прийняття рішень. Також важливо впроваджувати прозорі та справедливі процедури винагороди, просування по службі та вирішення конфліктів. Активно комунікуватиме, як організація цінує внесок працівників та піклується про їхній добробут, через програми підтримки, можливості для зростання та визнання.

Сприйнята організаційна підтримка (POS) та організаційна справедливість є не просто «хорошими практиками», а критично важливими предикторами афективної та нормативної лояльності, що підкреслює їхню фундаментальну роль у формуванні бажаного типу лояльності. Відчуття турботи та справедливого ставлення з боку компанії є не просто приємним бонусом, а прямим каталізатором для розвитку глибокої емоційної прихильності та почуття обов'язку, які є основою для проактивної та високопродуктивної поведінки працівників. Ігнорування цих аспектів може призвести до того, що працівники залишатимуться в організації переважно через «додаткові ставки», а не через бажання чи обов'язок, що знижує їхній потенціал та внесок.

Соціально-психологічні фактори та інтегративні конструкти

Соціальна залученість, довіра до організації та колег, а також групова згуртованість є ключовими складовими лояльності. Спілкування зі співробітниками та дружні стосунки значно впливають на лояльність

персоналу. Довіра до організації, що ґрунтується на впевненості в її чесності та передбачуваності, також є важливим фактором.

Організаційна ідентифікація, що проявляється у відчутті єдності та подібності з організацією, відіграє значну роль. Г. Крейнер і Б. Ешфорт (2004) запропонували розширену модель, що включає чотири види ідентифікації: ідентифікація, дезідентифікація, нейтральна та амбівалентна ідентифікація.

Захопленість роботою (Work Engagement), яку В. Шауфелі та А. Беккер (2003; 2004) визначають як позитивний психологічний стан, що включає енергійність, відданість та заглибленість, веде до вищої продуктивності, ефективності та організаційної лояльності. Інтеграційна модель захопленості (JD-R модель) описує роль робочих та особистісних ресурсів у її формуванні.

Психологічний капітал (PsyCap) — це позитивний психологічний стан, пов'язаний із задоволеністю працею, суб'єктивним благополуччям та ефективністю. Він розглядається як ключовий особистісний ресурс, що сприяє захопленості роботою. Соціальне благополуччя, що охоплює соціальну інтеграцію, соціальний внесок, соціальну зв'язність, соціальне прийняття та соціальну актуалізацію, також є важливим. Організаційна лояльність є складовою соціального благополуччя, оскільки позитивне ставлення до роботи сприяє реалізації цих компонентів. Щастя на роботі, що містить сукупність позитивних настроїв і почуттів, також вважається конструктом вищого порядку, пов'язаним з організаційною лояльністю, оскільки щасливі працівники роблять більший внесок в організацію.

Наприклад, у креативному агентстві працівники демонструють високий рівень захопленості. Це підтримується через програми розвитку психологічного капіталу, які включають тренінги з оптимізму та життєстійкості, а також можливості для реалізації власних інноваційних ідей. Захоплені працівники не лише досягають високих результатів, а й є амбасадорами бренду роботодавця. Інший приклад — компанія, яка активно сприяє формуванню дружніх стосунків та групової згуртованості через регулярні тимбілдинги, спільні соціальні проєкти та відкриті комунікаційні

платформи. Це створює високий рівень довіри між колегами та до організації в цілому, що є фундаментом для соціального благополуччя та, як наслідок, підвищеної лояльності.

Для підвищення лояльності компаніям слід впроваджувати програми, спрямовані на підвищення захопленості роботою, такі як Job Crafting (можливість адаптувати свою роботу), програми визнання та заохочення, а також розвиток психологічного капіталу через коучинг та тренінги з розвитку оптимізму, надії та життєстійкості. Також важливо сприяти відкритій комунікації, заохочувати неформальні зустрічі та заходи, які зміцнюють соціальні зв'язки між колегами. Керівництво має демонструвати чесність та передбачуваність, щоб формувати довіру до організації. Крім того, слід впроваджувати ініціативи, що сприяють соціальній інтеграції, посилюють відчуття внеску та соціального прийняття. Це можуть бути програми волонтерства, корпоративні заходи, що об'єднують різні відділи, а також підтримка work-life balance для зниження стресу та підвищення загального благополуччя.

Захопленість роботою (Work Engagement) та психологічний капітал (PsyCap) є не просто корелятами, а потужними рушіями лояльності, оскільки вони відображають внутрішній позитивний психологічний стан працівника, який безпосередньо призводить до бажання залишатися та робити більший внесок. Зацікавлені співробітники мають вищу продуктивність, ефективність та організаційну лояльність, а психологічний капітал розглядається як ключовий особистісний ресурс, що сприяє захопленості роботою. Це створює прямий причинно-наслідковий зв'язок: розвиток психологічного капіталу призводить до зростання захопленості роботою, що, своєю чергою, підвищує організаційну лояльність (переважно афективну). Це означає, що інвестиції в психологічне благополуччя та розвиток внутрішніх ресурсів працівників є високоефективною стратегією для формування глибокої, бажаної лояльності, що виходить за рамки простих матеріальних стимулів.

Таблиця 1.4

**Ключові індивідуально-психологічні та демографічні фактори
організаційної лояльності: вплив та практичні інтервенції**

Категорія фактора	Конкретний фактор	Опис впливу на лояльність	Практичні інтервенції/Рекомендації
Індивідуально-психологічні та демографічні	Цінності, установки та мотиви діяльності	Ціннісна відповідність підвищує афективну лояльність та ідентифікацію.	Інтеграція оцінки цінностей у рекрутинг; прозоре комунікування місії та цінностей компанії; залучення до формування цінностей.
	Вік, стать, гендер та сексуальна орієнтація	Вплив неоднозначний, але є модераторами, що змінюють вплив інших факторів (напр., доходи для чоловіків, робочі години для жінок). Відкритість орієнтації підвищує задоволеність.	Персоналізація пакетів переваг; впровадження DEIB-ініціатив (різноманітність, рівність, інклюзія, приналежність); навчання керівників неупередженості; створення ERGs.

Таблиця 1.5

**Ключові організаційні фактори організаційної лояльності:
вплив та практичні інтервенції**

Організаційні та характеристики роботи	Характер праці (автономія, різноманітність, складність)	Позитивно впливає на лояльність; рутинна діяльність її знижує.	Оптимізація дизайну робочих місць; забезпечення автономії та різноманітності завдань; ротація завдань.
---	---	--	--

	Лідерство та підтримка керівника	Значний позитивний вплив на всі типи лояльності, особливо афективну.	Інвестиції в навчання керівників (відкрита комунікація, зворотний зв'язок, залучення до рішень); демонстрація позитивного іміджу та авторитету.
	Організаційна культура	Сильна та приваблива культура сприяє ідентифікації та лояльності.	Формування системи спільних цінностей та норм; інтеграція культури у всі процеси; створення інклюзивного середовища.
	Сприйнята організаційна підтримка (POS)	Передумова афективної та нормативної лояльності.	Програми підтримки добробуту; можливості зростання; справедлива винагорода; залучення до прийняття рішень.
	Організаційна справедливість (дистрибутивна, процедурна, інтерактивна)	Значуща позитивна кореляція з прихильністю до організації.	Прозорі та справедливі процедури винагороди, просування по службі, вирішення конфліктів; чесна взаємодія з керівництвом.

**Ключові соціально-психологічні фактори організаційної лояльності:
вплив та практичні інтервенції**

Соціально-психологічні та інтегративні конструкти	Соціальна залученість та довіра	Ключові складові лояльності; довіра до чесності та передбачуваності організації.	Сприяння відкритій комунікації; заохочення неформальних зустрічей та тимбіндингів; демонстрація чесності та передбачуваності керівництвом.
	Організаційна ідентифікація	Сприйняття подібності та почуття єдності з організацією.	Чітка комунікація місії та цінностей; залучення працівників до реалізації цілей; створення відчуття приналежності.
	Захопленість роботою (Work Engagement)	Веде до вищої продуктивності, ефективності та організаційної лояльності.	Програми підвищення захопленості (Job Crafting); програми визнання та заохочення.
	Психологічний капітал (PsyCap)	Ключовий особистісний ресурс, що сприяє захопленості роботою.	Коучинг та тренінги з розвитку оптимізму, надії, життєстійкості, самоєфективності.
	Соціальне благополуччя та щастя на роботі	Позитивне ставлення до роботи сприяє реалізації компонентів благополуччя; щасливі працівники роблять більший внесок.	Ініціативи, що сприяють соціальній інтеграції та посилюють відчуття внеску; підтримка work-life balance; корпоративні заходи.

- Багато дослідників вважають, що зниження плинності кадрів є прямим наслідком підвищення рівня організаційної лояльності. Результати метааналізу зарубіжних досліджень, проведених за останні 40 років (Tett & Meyer, 1993; Cohen & Hudecek, 1993; Porter et al., 1974; Ben-Bakr & Al-Shammari, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2000; Mowday, Koberg & McArthur, 1984; Blau & Boal, 1987), підтверджують існування достовірного зворотно-пропорційного зв'язку між організаційною лояльністю та плинністю кадрів. Окрім цього, було виявлено негативні кореляції між організаційною лояльністю та іншими змінними, що асоціюються з припиненням трудових відносин:

- з наміром залишити організацію (Ben-Bakr, Al-Shammari, 1994; Mathieu, Zajac, 1990; Cheng, Stockdale, 2003; Cohen, 1999; DeConinck, Bachmann, 1994; Tett, Meyer, 1993; Angle, Perry, 1981; Aryee, Wyatt, 1991; Raja, Johns, Ntalianis, 2004; Meyer, Allen, Smith, 1993; Jaros, 1997; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Kim, 1999; Mowday, Koberg, McArthur, 1984);

- з наміром шукати альтернативну роботу (Mathieu, Zajac, 1990; Mowday, Koberg, McArthur, 1984; Van Hooft et al., 2004);

- з наміром залишити професію (Meyer, Allen, Smith, 1993; Aryee, Chay, Chew, 1994);

- з наміром залишитися в організації (Mowday, Koberg, McArthur, 1984);
- з думками про припинення роботи (Blau, 1989);
- із стабільністю (Доценко, 2001; Вітман, 2004).

Незважаючи на те, що всі зазначені змінні мають зв'язок із припиненням трудової діяльності, вони є автономними й потребують окремого аналізу (Kim, 1999). За результатами проведеного метааналізу, Мейер та його колеги встановили, що зв'язок організаційної лояльності з фактичною плинністю кадрів є значно слабшим, ніж її зв'язок із наміром залишити організацію (Meyer et al., 2002). Загалом дослідники не виявляють суттєвих розбіжностей щодо зв'язку між організаційною лояльністю та плинністю кадрів (а також пов'язаними змінними). Однак у дослідженні М. І. Магури зазначено, що

«не вдалося виявити зв'язків між рівнем організаційної прихильності та реальним збереженням членства в організації».

Також, у низці робіт виявлено складні, багатовимірні взаємозв'язки між організаційною лояльністю та плинністю. Зокрема, Джойнер (Joiner, T. 2004) та його колеги встановили, що наставництво позитивно впливає на організаційну лояльність, формує позитивне сприйняття успішності кар'єри, що, у свою чергу, знижує намір підлеглих залишати організацію.

Організаційна громадянська поведінка

Організаційна громадянська поведінка (organizational citizenship behavior) описується як вчинення працівниками інноваційних та спонтанних дій поза приписаних формальною роллю, як неформальні вклади, які співробітники можуть робити або від яких можуть утримуватися безвідносно формальних стимулів і санкцій. Наприклад, це може бути допомога новим співробітникам (Vigoda, 2000). «Організаційна громадянська поведінка є діями на роботі, які, хоча і не є критичними для завдання чи роботи, служать для полегшення організаційної діяльності» (Lee & Allen, 2002)

Деякі дослідники висловлюють думку, що організаційна лояльність позитивно пов'язана з організаційною громадянською поведінкою. При цьому дослідники трикомпонентної моделі відзначають тільки зв'язок з афективною та нормативною лояльністю. З продовженою лояльністю громадянська поведінка не пов'язана.

Задоволеність роботою може бути визначена як позитивне або негативне оцінне судження, яке працівник формує щодо своєї роботи чи робочої ситуації (Weiss, 2002). Водночас, це також радісний або позитивний емоційний стан, що виникає в результаті оцінки роботи або досвіду роботи (Naumann, Widmier, Jackson, 2000). Загалом, задоволеність роботою (job satisfaction) відображає емоційний стан, який характеризується сприятливою емоційною реакцією на місце праці.

Варто зазначити, що задоволеність роботою відрізняється від організаційної лояльності. Як зазначено в дослідженнях, «лояльність акцентує

увагу на прихильності до організації, тоді як задоволеність роботою підкреслює ставлення до конкретного робочого середовища, де працівник виконує свої професійні обов'язки».

Задоволеність роботою є понадситуативною змінною, яка характеризується більшою гнучкістю порівняно з організаційною лояльністю, що має стабільніший характер (Widmier, Naumann, Jackson, 2000). У дослідженнях також розрізняють зовнішню та внутрішню задоволеність.

Зовнішня задоволеність пов'язана з оцінкою винагород, які працівник отримує від організації чи керівництва. Ці винагороди можуть проявлятися у вигляді визнання, підвищення статусу, фінансової компенсації, кар'єрного зростання тощо.

Внутрішня задоволеність формується на основі оцінки власного виконання роботи, що сприймається як джерело нагороди. Вона пов'язана з відчуттям досягнення, самоактуалізації чи ідентифікації з поставленими завданнями (Herrbach, Mignonac, 2004).

Були також виявлені і зв'язки організаційної лояльності, як із зовнішньою, так і з внутрішньою задоволеністю роботою (Herrbach, Mignonac, 2004; Jans, 1989; Benkhoff, 1997), але поряд із задоволеністю роботою багато дослідників звертають увагу на інші аспекти задоволеності. Так, Моуді і його колеги виявили, що організаційна лояльність сильніше пов'язана з повною задоволеністю організацією, ніж з іншими аспектами задоволеності (Mowday, Steers, Porter, 1979).

Також розглядаються зв'язки організаційної лояльності:

- з задоволеністю безпосереднім керівником;
- з задоволеністю керівництвом;
- з задоволеністю просуванням;
- з задоволеністю можливостями просування;
- з задоволеністю кар'єрою;
- з задоволеністю оплатою;
- з задоволеністю системою оплати;

- з позаробочою задоволеністю;
- з задоволеністю життям.

Задоволеність роботою та організаційна лояльність є взаємозалежними поняттями, які впливають одне на одного. Водночас, дослідження показують, що задоволеність роботою має значно більший вплив на формування лояльності, ніж лояльність впливає на рівень задоволеності.

Даних про зв'язки організаційної лояльності з продуктивністю праці не так багато. Дослідники відзначають наявність позитивних зв'язків афективної та нормативної лояльності з продуктивністю, негативність або відсутність зв'язків з продовженою лояльністю. Складнощі виникають під час оцінки продуктивності. Зазвичай це або самооцінка співробітника, або оцінка його безпосереднього керівника. Обидва способи схильні до впливу фактора суб'єктивності. Організаційна лояльність також пов'язана з колективною ефективністю.

Ще одна досить стабільна настанова — це залученість в роботу, ступінь, в якому людина психологічно ідентифікує себе з роботою (Naumann, Widmier, Jackson, 2000). Залученість у роботу позитивно пов'язана з організаційною лояльністю, про це пишуть Parasuraman, S. (1982), Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972), Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Надалі ми повернемося до більш детального опису залученості у роботу у нашому дослідженні.

Менш віддані співробітники схильні до більш високого рівня стресу. Недолік ресурсів (*resource inadequacy*) є однією зі структурних властивостей робочого стресу, який поряд із рольовою невизначеністю, конфліктом ролей і надмірним робочим навантаженням є показником стану, в якому професійні обов'язки не можуть бути виконані, та розглядається як негативна передумова лояльності. Стрес збільшує незадоволеність роботою тільки тоді, коли організаційна лояльність низька (Begley, Czajka, 1993).

Лояльність також корелює з психологічним благополуччям і ступенем професійного вигорання (Allen, Grisaffe, 2001). Автори пов'язують вигорання

та втрату лояльності з надмірним рівнем контролю в організаціях (Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. 2001), рівнем стресу працівників (Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997) та, навпаки, з роботою на віддаленому робочому місці, що знижує лояльність та сприяє емоційному напруженню (Montgomery, A., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. 2003; Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2001).

Отримані в результаті аналізу закордонних джерел результати можна узагальнити у вигляді наступної схеми, яка представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Функції організаційної лояльності працівників

Таким чином, можна дійти до висновку, що наявність організаційної лояльності особистості сприяє як діяльності підприємства: зменшення плинності кадрів та конфліктності персоналу, так і самим співробітникам — вони більшою мірою задоволені працею, стосунками в організації та поза нею, охоче професійно зростають та мають менше ознак емоційного вигорання. Але надмірна організаційна лояльність може негативно впливати на продуктивність працівників, прийняття ними самостійних рішень, проявам спонтанності. Тому дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників і

складових організаційної лояльності стає особливо важливим в умовах розбудови української економіки.

1.3 Особистісні ресурси організаційної лояльності

У сучасних умовах працівники організацій відчують значний тиск робочих вимог під час кар'єрних переміщень, реорганізаціях, підбитті підсумків діяльності, кризовому управлінні, необхідності ухвалювати ризиковані рішення за умов дефіциту необхідної інформації, швидко вчитися новому, завоювати технічні нововведення і використовувати їх не тільки в межах офіційного робочого часу. Кожен співробітник організації використовує різні стратегії «виживання» в цих умовах і побудови власної персональної траєкторії всередині та поза організацією залежно від займаного рівня в організаційній ієрархії. Спираючись на особистісні ресурси, працівник не лише здатний адаптуватися до організаційного середовища, а й переживає такі позитивні стани, як захопленість роботою та задоволеність працею, що характеризують його суб'єктивне благополуччя в організаційному контексті.

Захопленість роботою є одним із центральних феноменів позитивної організаційної психології і становить позитивний стан людини на роботі. Захопленість роботою достатньо добре описана в працях зарубіжних дослідників, але при цьому спостерігається дефіцит досліджень цього феномену у вітчизняній академічній літературі, причому найчастіше захопленість роботою змішують із поняттям «залученість у роботу» (job involvement).

Ми розглядаємо захопленість роботою в контексті концепції В. Шауфелі і А. Беккера. У ній під захопленістю роботою розуміють показник позитивного психологічного стану, пов'язаний із професійними обов'язками, який включає:

- енергійність (бадьорість, міць), що визначається високим рівнем енергії і ментальної пружності в процесі роботи, готовністю докласти зусиль у разі виникненні труднощів;

- відданість (ентузіазм), яка характеризується сильною психологічною залученістю до роботи, пов'язаною зі змістом діяльності, ентузіазмом, натхненням, гордістю і прийняттям викликів;

- поглибленість у діяльність, що характеризується абсолютною концентрацією на виконуваний роботі, є станом, за якого індивід втрачає відчуття часу та повністю зосереджується на завданні. Цей феномен супроводжується труднощами переходу до звичайного стану після завершення роботи.

При цьому захопленість розглядається як стійкий і глибокий фактор, що охоплює різні психічні процеси (емоційно-когнітивний та мотиваційний стани), який не фокусується на конкретному предметі, події, людині або формі поведінки, а описує ставлення працівника до роботи в цілому.

Захоплені роботою співробітники мають високу особисту ефективність, вірять, що здатні впоратися з будь-якими робочими проблемами, оптимістичні щодо своєї роботи і життя, вважають себе здатними задовольнити власні устремління і потреби в межах виконуваних ними організаційних ролей. Підкреслюється також зв'язок захопленості роботою з продуктивністю і ефективністю діяльності, а також з організаційною лояльністю, плинністю кадрів і задоволеністю працею. О. В. Романова у межах емпіричного дослідження аналізує ступінь вираженості організаційної лояльності та професійної прихильності, які розглядаються як ключові складові відданості персоналу медичних установ організації. Описано рівень вираженості основних компонентів організаційної лояльності (афективного, нормативного та прагматичного) та інтегральний показник професійної прихильності. Встановлено наявність зв'язку між рівнем вираженості організаційної лояльності та професійної прихильності у працівників медичних установ.

Однією з найбільш широко поширених теоретичних моделей, інтегруючих уявлення про внутрішні і зовнішні фактори, що визначають захопленість роботою і пов'язані з нею феномени, є інтегративна модель захопленості роботою, в контексті підходу співвідношення ресурсів і вимог. У

цій моделі описується роль робітників і особистісних ресурсів, робочих вимог для захопленості працею, а також загальна продуктивність діяльності працівника та його задоволеність своєю роботою.

Треба відмітити, що робочі ресурси включають фізичні, соціальні, організаційні аспекти роботи, які допомагають редукувати робочі потреби, пов'язані з високою психофізіологічною та психологічною «ціною» (наприклад, вирішення конфліктних ситуацій, стреси, понаднормова робота, важка фізична праця, численні перельоти і т.п.); реалізовувати поставлені робочі завдання, а також стимулювати особистісне зростання, навчання і розвиток. Робочі ресурси, такі як автономія, соціальна підтримка, зворотний зв'язок щодо результатів діяльності, а також сприятливий організаційний клімат, мають більш виражений вплив на формування захопленості роботою порівняно з робочими вимогами, які, своєю чергою, також певною мірою впливають на цей стан.

Поняття «капітал» використовується в різних науках — економіці, політології, соціології, психології — і кожна наука наповнює його своїм змістом. Капітал — це ресурс, який має характерні тільки для нього властивості: він може конвертуватися з однієї форми в іншу, збільшує можливості суб'єкта (як індивідуального, так і колективного), а також може передаватися від одного суб'єкта до іншого. Популярність цього поняття зумовлена специфічною конотацією поняття «капітал», який сприймається як щось об'єктивне, вагоме і водночас динамічне, здатне розвиватися, безупинно міняти форми, а також продуктивне. В економіці робиться акцент на те, що капітал створює певну додаткову вартість. Як продуктивний ефект капіталу в психології розглядають його здатність збільшувати можливості індивіда в досягненні цілей. Аналізуючи капітал особистості з позицій психології, логічним буде сказати, що ефекти цього явища будуть психологічними, зокрема, підвищення психологічного благополуччя особистості або підвищення продуктивності економічної. У зарубіжній соціальній психології існує потужний напрям досліджень цього феномену. Розширене трактування

поняття «капітал» останнім часом призвело до того, що в науковій літературі згадується широкий спектр різних його форм: людський, інтелектуальний, культурний, адміністративний, політичний, символічний, соціальний, психологічний. У вітчизняній психології цими дослідженнями займається переважно Н. М. Дембицька, її наукові доробки обумовлено намірами з'ясувати соціально-психологічну природу простору відносин особистої власності, обґрунтувати структурно-цільову модель економічної соціалізації школярів у вказаному просторі, представленої як підсистемне утворення в системі соціалізації особистості та конституюване когнітивним, емоційним, конативним та моральнісним компонентами; обґрунтувати психологічні закономірності успішного формування суб'єктності особистості школяра у просторі відносин особистої власності; показати системний характер взаємозв'язку культури відносин власності суспільства і особистості; обґрунтувати соціально-психологічні основи та технологію реалізації цілеспрямованого впливу на розвиток культури підприємливої людини у школярів.

Поняття «людського капіталу» виникло в неокласичній економічній теорії. Це сукупність професійних знань, умінь і навичок, які можуть приносити дохід. Теорія людського капіталу оформилася лише на рубежі 50–60-х років ХХ ст., Коли економісти Г. Беккер, Х. Джонсон, Т. Шульц обґрунтували необхідність включення в категоріальний апарат економічної теорії терміна «людський капітал». «Інтелектуальний капітал» було вперше запропоновано економістом Джоном Кеннетом Гелбрейт в 1960-і роки одночасно з терміном «людський капітал». Інтелектуальний капітал далеко не еквівалентний людському капіталу. Дослідники вказують, що, хоча інтелектуальний капітал досліджується досить давно і міцно увійшов в понятійний апарат економіки, його все ще досить важко чітко визначити. Інтелектуальний капітал ніби знаходиться в континуумі між матеріальними і нематеріальними активами організації. У науковій літературі можна знайти роботи, які пропонують чітке визначення поняття «інтелектуальний капітал».

Так, у 1997 році Томас Стюарт у своїй праці *«Інтелектуальний капітал: нове багатство організацій»* визначив це поняття як «інтелектуальний матеріал: знання, інформацію, інтелектуальну власність, досвід, що можуть бути використані для створення багатства». Поява концепції соціального капіталу стало логічним розвитком концепції людського капіталу. На переломі XX і XXI ст. теорія соціального капіталу стала однією з найпопулярніших у соціальних науках. Ідея, що лежить в її основі, не є історично новою: економічні переваги соціальної інтеграції згадувалися ще А. Токвілем, К. Марксом і Е. Дюркгеймом. Термін «соціальний капітал» отримав найбільшу популярність в академічному дискурсі завдяки роботам Дж. Коулмана і Р. Патнема. Пояснюючи суть феномену соціального капіталу, Дж. Коулман зазначав, що його походження пов'язане зі змінами відносин індивідів і полегшенням спільної діяльності.

Однак за останні роки збільшилася кількість організаційних перетворень, зріс рівень стресу на робочому місці, зростають вимоги до відповідності посаді, напруженість внутрішньої і зовнішньої конкуренції, зіткнення корпоративних культур, несприятлива ситуація на ринку праці, загальна картина світової та української кризи — це лише кілька передумов для підвищення рівня невизначеності та тиску середовища, що відчувається співробітниками організацій. Як вказували Д. Канеман, П. Словік і А. Тверські, «невизначеність — це той факт, з яким всі форми життя повинні бути готові боротися». В організаційному контексті невизначеність достатньо висока у всіх функціях і формах діяльності на робочому місці, і вона тільки зростає зі сходженням по кар'єрних сходах, підвищуючи планку вимог до менеджерів, яким перманентно доводиться ухвалювати рішення в умовах невизначеності, через трансформаційні зміни і непередбачуваність. Ці вимоги стосуються здатності співробітника впоратися зі складними і невизначеними життєвими ситуаціями, пов'язаними із професійною реалізацією і кар'єрою, а також вмінням вибудовувати гнучкі й різнопланові стосунки з оточуючими, зберігаючи при цьому «внутрішній стрижень». Для виживання в

організаційних «джунглях» нового часу потрібно володіти цілим набором особистісних компетентностей, які в різних поєднаннях фігурують у моделях корпоративних компетенцій компаній. Проте можна виділити повторювані компоненти в цих моделях — це толерантність до невизначеності, відкритість до нового, готовність до змін, емоційна компетентність, вміння працювати в команді, вміння і готовність швидко вчитися. Часто ці ж компетенції входять і у визначення потенціалу співробітника. Потенціал забезпечує ефективну діяльність співробітників різного рівня в ситуації щоденних організаційних стресів, корпоративних змін, тиску внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища, необхідності перманентно вчитися і розвиватися. Потенціал працівника або менеджера є критично важливим параметром під час його «входу» в компанію, предиктором його просування кар'єрними сходами, ефективного освоєння різних ролей, зокрема управлінських. Нині в організаційній практиці існує значна кількість визначень потенціалу працівника, які різняться радше залежно від переважних фокусів менеджерів з персоналу та політики компаній, ніж від методологічних засад. Якщо абстрагуватися від специфічних характеристик цього явища, а фокусуватися на функції, яку воно виконує в робочій діяльності співробітників — успішному подоланні невизначених ситуацій, перманентно мінливих складних завдань, — то найбільш доречним є вживання більш загального конструкту — «особистісний потенціал», головною формою прояву якого є феномен самодетермінації особистості. Емпірично доведено, що структуру особистісного потенціалу, крім автономної каузальної орієнтації як прояву феномену самодетермінації, також складають життестійкість, толерантність до невизначеності, наявність часової перспективи, здатність здійснювати особистісний вибір. Крім того, важливою складовою для ефективної діяльності особистості в складних організаційних умовах є емоційний інтелект, дослідження і практичні імплементації якого різко зросли за останній час. У міжнародній практиці менеджменту та психології конструкт особистісного потенціалу операціоналізують у понятті «психологічний

капітал», який становить позитивний психологічний стан людини, що дає змогу йому розвивати і реалізовувати свій потенціал. Найбільшого опрацювання тема психологічного капіталу отримала саме в організаційному контексті.

Поняття психологічного капіталу з'явилося порівняно недавно, і воно пов'язане з позитивною психологією. В більшості робіт, присвячених тематиці психологічного капіталу, цей феномен позначається як «позитивний психологічний капітал». Основні цілі позитивної психології полягають у тому, щоб зробити життя звичайних людей більш осмисленим та продуктивним, а також допомогти людям реалізувати весь їхній потенціал. Одним з напрямів позитивної психології розглядається позитивна організаційна поведінка. Такий напрям було сконцентровано на вимірюванні позитивних психологічних характеристик працівника, які в підсумку сприяють підвищенню продуктивності праці. Дослідження, проведені в межах психології позитивної організаційної поведінки, показали, що до таких характеристик індивіда належать суб'єктивне благополуччя, оптимізм, надія, психологічна стійкість і емоційний інтелект. Проте надалі було виявлено, що ці конструкти концептуально відрізняються і можуть бути об'єднані в єдину структуру більш високого порядку. І вплив цієї структури в цілому дещо інший, ніж вплив окремих її частин. Цей конструкт і був названий «Психологічний капітал».

Сучасні підходи до організаційної психології пропонують розширити розуміння особистісних ресурсів лояльності. Концепція «досвіду співробітника (EX)» (Morgan, 2017) підкреслює, що лояльність є результатом накопиченого досвіду взаємодії, а не лише окремих особистісних рис чи установок. Позитивний досвід на ключових етапах взаємодії з організацією сприяє формуванню психологічного капіталу та лояльності. Крім того, побудова інклюзивної культури та психологічної безпеки (Newman et al., 2017) створює середовище, де працівники відчують себе цінними та захищеними, що позитивно впливає як на їхній психологічний капітал (зокрема, стійкість та оптимізм), так і на афективну лояльність (Gotsis & Kortezi, 2021). Відчуття

приналежності стає важливим антецедентом лояльності (Shore et al., 2011). Також необхідно враховувати вплив ціннісної відповідності між співробітником та організацією (Kim et al., 2019). Коли робота відповідає особистим цінностям та дає відчуття мети (purpose) (Mayer et al., 2020), це значно посилює внутрішню мотивацію, залученість та афективну лояльність. Феномен «тихого звільнення» (Harter, 2022; Bang & Reio, 2023) можна розглядати як прояв дефіциту лояльності та/або психологічного капіталу, що виникає внаслідок негативного досвіду співробітника, відсутності визнання чи ціннісної розбіжності (Formica & Sfodera, 2022; Klotz et al., 2024).

Дослідження показали, що високий психологічний капітал пов'язаний з продуктивністю праці і задоволеністю працею працівника. Також він є медіатором між сприятливим психологічним кліматом і продуктивністю праці. Високий психологічний капітал співробітників підтримує ефективність організаційних змін, знижує рівень прогулів.

Також дослідження встановили, що фізичні особи з високим психологічним капіталом мають нижчі рівні холестерину (Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013). Інше дослідження показує, що такі люди демонструють вищий рівень психологічного благополуччя та мають поліпшені показники рівня серцево-судинної системи, менше порушення сну та більш високий рівень кортизолу. Крім того, дані свідчать, що оптимістичні люди зазвичай мають кращі показники відповіді імунної системи на стрес.

Крім того, було встановлено, що психологічний капітал впливає на бажані і небажані форми поведінки серед працівників на робочому місці, це підкреслюється у висновках аналітичної роботи Авей та Рейхарда (Avey, Reichard, et al., 2011). Також було виявлено позитивний зв'язок між психологічним капіталом (PsyCap) і екстрапольовою формою поведінки (Avey, Hughes et al., 2008; Gooty et al., 2009; Norman, Avey, Nimnicht, & Graber-Pigeon, 2010). Такі позитивні форми поведінки пов'язані з позитивними емоціями та, ймовірно, у осіб із високим психологічним капіталом (PsyCap) проявляються через широкий репертуар «думка-дія», щоб вирішити проблеми (Avey et al.,

2008). Також виявлено негативний зв'язок між психологічним капіталом і небажаною поведінкою на робочому місці, наприклад, контрпродуктивною або девіантною поведінкою. Якщо розглядати психологічний капітал і продуктивність, то, згідно з теорією, люди з високим рівнем психологічного капіталу мають більше ресурсів, щоб залучити їх на переслідування мети (Hobfoll, 2002) і, отже, можуть працювати краще, ніж ті, хто має низький рівень психологічного капіталу (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008). Висновки аналітичних та емпіричних досліджень Авей та Рейхарда підтверджують цю думку. Наприклад, Лутанс та Аволио (2007) виявили, що психологічний капітал позитивно пов'язаний з виконанням роботи на індивідуальному рівні, і що на нього припадає вищі рівні продуктивності. Так само інші дослідники (Avey, Nimnicht, & Pigeon 2010) виявили позитивний взаємозв'язок між психологічним капіталом та рейтингом продуктивності менеджерів в індустрії фінансових послуг, а результати дослідження Петерсон та ін. показали, що психологічний капітал працівника позитивно пов'язаний з рейтингами продуктивності та результатами фінансової діяльності, заснованих на індивідуальних показниках продажів. Високі показники взаємозв'язку між психологічним капіталом та продуктивністю праці також були виявлені в інших культурах, зокрема в Китаї, Португалії (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Pina e Cunha, 2010) і В'єтнамі (Nguyen & Nguyen, 2012). Також встановлено, що психологічний капітал впливає на творчу роботу, вирішення проблем та інноваційність на індивідуальному рівні. Наприклад, Свитмен, Авей і Лутанс (2011) та Рего (2012с) виявили, що психологічний капітал позитивно пов'язаний з творчої роботою, а Лутанс, Юсеф і Равський (2011) виявили, що він ефективний щодо вирішення проблем продуктивності та інноваційності.

Також деякі дослідники показали, що рівень психологічного капіталу впливає на поліпшення якості у особистому житті (Baron, Franklin, & Hmieleski, 2013). Наприклад, Барон та ін. виявили, що рівень психологічного капіталу підприємців позитивно пов'язаний з їхнім добробутом за рахунок зниження рівня стресу. Крім того, встановлено, що психологічний капітал

впливає на відчуття благополуччя працівників у довгостроковій перспективі (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; Culbertson, Fullagar, & Mills, 2010; Luthans et al., 2013). Також було виявлено відмінності у психологічному капіталі, щоб пояснити відносини між безробіттям і благополуччям (Cole, Daly, & Mak, 2009).

З вищезазначеного можемо стверджувати, що це явище розглядається на індивідуальному рівні, тобто психологічний капітал належить індивіду. На перший погляд може здатися, що соціальний капітал і психологічний капітал є складовими соціально-психологічного капіталу. Однак це не так. Соціально-психологічний капітал особистості є самостійним і абсолютно особливим за своїми властивостями і функціями явищем. Соціальний капітал — це кількість і щільність зв'язків у групі, єдність норм і цінностей, згуртованість. Психологічний капітал — це сукупність індивідуально-особистісних характеристик, які дають змогу подолати психологічні труднощі та підвищити продуктивність. Соціально-психологічний капітал — це збалансований ресурс соціально-психологічних відносин особистості із суспільством в цілому і безпосереднім оточенням, що ґрунтується насамперед на довірі та сприяє взаємній підтримці. Психологічний капітал розроблено виключно щодо організаційного підходу, тому всі дослідження побудовані на організаційному рівні. Розглядаючи психологічний капітал як особистісний ресурс організаційної лояльності, насамперед необхідно дати визначення сутності цього поняття. Психологічний капітал визначається як позитивний психологічний стан особистості, що включає такі ключові складові: самоефективність, яка проявляється у впевненості у власній здатності докладати необхідних зусиль для виконання складних завдань; оптимізм, що виражається через позитивні атрибуції теперішнього та майбутнього; надія, яка передбачає наполегливе прагнення до цілей із можливістю змінювати шляхи їх досягнення за потреби; та пружність, що забезпечує здатність відновлюватися після труднощів і досягати навіть вищих результатів.

В існуючих дослідженнях йдеться про психологічний капітал як про явище мезорівня, тобто групового рівня. У деяких роботах психологічний капітал позначається як «організаційний психологічний капітал» або «позитивний організаційно-психологічний капітал». По суті, психологічні явища, що становлять психологічний капітал організації — це індивідуально-психологічні характеристики її членів. Основна функція психологічного капіталу — підвищення продуктивності роботи організацій в цілому і продуктивності праці індивідів в організаціях, але не за рахунок знань, умінь навичок, а завдяки стресостійкості та здатності індивіда до подолання різноманітних труднощів, що виникають в процесі роботи.

Загалом психологічний капітал включає чотири параметри, а саме:

- впевненість в собі, здатність і готовність докладати зусилля для успішного виконання складних завдань — тобто *самоефективність*;
- *оптимізм* — позитивний атрибутивний стиль щодо оцінки успішності поточної і майбутньої діяльності;
- *бачення перспективи* — цілеспрямованість у побудові діяльності;
- *життєстійкість* — здатність долати складнощі, вирішувати проблеми в процесі досягнення поставленої мети.

Самоефективність, що ґрунтується на соціальній когнітивній теорії Бандури (Bandura, 1997, 2012), відноситься до впевненості індивідуума у власній здатності мобілізувати мотиваційні, пізнавальні ресурси та напрями діяльності з метою досягнення високого рівня продуктивності (Stajkovic & Luthans, 1998). Особи з високою самоефективністю, як правило, мають сильнішу віру у здатність контролювати результати та досягати успіху у вирішенні складних завдань, ніж ті, хто має низький рівень самоефективності (Bandura, 1997). Оптимізм стосується схильності індивіда очікувати позитивних результатів (Scheier, Carver, & Bridges, 2001). Особи з високим рівнем оптимізму зазвичай формують позитивні очікування, які мотивують їх досягати своїх цілей і справлятися з складними ситуаціями (Seligman, 1998). Надія складається з двох компонентів: ставлення (цілеспрямована енергія) та

активна діяльність (Snyder et al., 1996). Особи, з високим рівнем надії показали більше цілеспрямованості і, як правило, мають потенціал для розробки альтернативних шляхів досягнення своїх цілей (Luthans et al., 2008). Нарешті, стійкість або життєстійкість відноситься до здатності індивіда відновлюватися після негараздів, невпевненості, небезпеки або невдач та адаптуватися до життєвих потреб (Masten & Reed, 2002; Tugade & Fredrickson, 2004). Особи з високим рівнем стійкості, як правило, краще проходять адаптацію в умовах негативного досвіду і змін у зовнішньому середовищі (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006).

Психологічний капітал є інтегральною характеристикою діяльності суб'єктів незалежно від об'єкта, що чинить істотний вплив на ефективність і результативність діяльності працівника, його задоволеність роботою і суб'єктивне благополуччя. Акцент при цьому робиться на тому, що це характеристика діяльності та стану, а не стійка сукупність рис особистості, внаслідок чого припустимі і доречні програми розвитку та посилення психологічного капіталу кожного працівника і організації загалом. Психологічний капітал можна вивчати і описувати як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні. Розглянутий на корпоративному рівні поряд з людським («що я знаю») і соціальним («кого я знаю») капіталом, психологічний («яким я можу стати») капітал постає, на думку дослідників, рушійною силою розвитку організацій.

Таким чином, організаційна лояльність має тісні зв'язки з психологічним капіталом особистості — здатністю людини до надії, самоефективності, оптимізму та життєстійкості, а також із захопленістю та вдовolenістю працею. Проаналізований масив наукових джерел дає змогу створити структурно-функціональну модель організаційної лояльності, спираючись на підходи позитивної психології.

1.4 Позитивна психологія як методологія дослідження структури та чинників організаційної лояльності

Позитивна психологія, на відміну від традиційних напрямів психології та психотерапії, орієнтується на вивчення психологічних закономірностей функціонування здорової дорослої особистості, а також її прагнення до щастя, задоволеності життям і самореалізації. Цей підхід був започаткований М. Селігманом та М. Чіксентмігаї.

М. Чіксентмігаї акцентує увагу на важливості усвідомленого проживання кожної миті життя, отримання задоволення від взаємодії з іншими людьми та реалізації власного потенціалу. Водночас Б. Бонівелл підкреслює, що основою благополуччя та щастя є позитивне мислення, яке поєднує реалістичне ставлення до життя з оптимістичним поглядом на особисті стосунки та соціальне оточення. Еммі Ван Дорцен звертає увагу на те, що психотерапія не є єдиним засобом досягнення щастя. На її думку, для цього необхідно змінити спосіб мислення, переосмислити сприйняття навколишнього світу та структурувати своє життя таким чином, щоб досягати успіху. Авторка ставить перед собою низку важливих запитань: чи повинні терапевти ігнорувати, інтерпретувати або навіть кидати виклик поняттю щастя? Яке значення має щастя в сучасній західній культурі? У своїй роботі Еммі Ван Дорцен досліджує табуйовану тему моральної ролі психотерапевтів та аналітиків. Вона запитує: «Коли і чому ми вирішили, що мета життя — бути щасливими?» — та звертається до проблеми пошуку сенсу життя. Авторка намагається визначити, що таке «хороше життя» і як психотерапевти можуть допомогти своїм клієнтам досягти цього стану, зупиняючи нескінченні пошуки ефемерного щастя. У межах позитивної психології, поряд із концепцією щастя, активно досліджується поняття суб'єктивного благополуччя, яке включає не лише відчуття радості та задоволення, але й глибше осмислення життя, відчуття його повноцінності та гармонійності.

Дослідження суб'єктивного благополуччя, проведені такими авторами, як Е. Дінер та К. Раян (2009), а також С. Д. Ріфф (1989), розкривають

структуру цього явища, його основні чинники та вплив соціокультурних і особистісних факторів. Особливе значення для нашого дослідження має концепція соціального благополуччя, запропонована С. Д. Ріфф. Під цим терміном розуміється якість соціальної взаємодії людини з іншими, що є важливою складовою позитивного існування особистості, доповнюючи психологічне благополуччя. Соціальне благополуччя охоплює п'ять ключових аспектів:

1. Соціальна інтеграція — рівень відчуття залученості до спільноти, почуття приналежності до соціальної групи через зв'язки з іншими людьми. Ця складова підкреслює важливість соціальних контактів і підтримки.

2. Соціальний внесок — усвідомлення своєї значущості для суспільства через внесок у його життя. Це показник того, наскільки індивід відчуває себе корисним для соціального середовища.

3. Соціальна зв'язність — сприйняття світу як упорядкованої, взаємопов'язаної системи, яка має закономірності розвитку та сенс. Це допомагає людині відчувати гармонію із соціальним середовищем та реальністю.

4. Соціальне прийняття — здатність довіряти іншим людям, зокрема незнайомцям. Цей аспект пов'язаний із переконанням у добрій природі інших людей та їхній здатності до позитивних дій.

5. Соціальна актуалізація — оцінка потенціалу та прогресу суспільства. Цей компонент включає віру в те, що суспільство розвивається в позитивному напрямку та має значний потенціал для подальшого вдосконалення.

Організаційна лояльність є важливою складовою соціального благополуччя, оскільки позитивне ставлення до своєї роботи, довіра до організації та впевненість у майбутньому сприяють реалізації всіх п'яти компонентів благополуччя. Зокрема, такі аспекти, як соціальна інтеграція, внесок, зв'язність, прийняття та актуалізація, відображаються у взаємодії працівника з організацією та його участі у соціальному середовищі.

Позитивна психологія виступає методологічним принципом багатьох сучасних наукових підходів. Так, І. В. Данилюк та О. І. Власова припускають, що формування цілісної особистості в умовах соціальної трансформації визначається впливом різних за своєю природою інституційних вимог. Ці вимоги поділяються на об'єктивні (зовнішньосоціалізаційні) та суб'єктивні (внутрішньоекзистенційні) фактори.

Концептуальна ідея дослідження цілісності особистості, за їхньою думкою, полягає у наступному: оскільки стани цілісності є результатом життєтворчості особистостей, що формують певне суспільство, типові форми цілісності можна виявити через емпіричне дослідження культурно-типових орієнтацій. Важливо також вивчати способи, за допомогою яких особистість концептуалізує свій життєвий шлях, оскільки це відображає її реакцію на соціальні та культурні виклики.

Система взаємин людини з роботою та підприємством є невід'ємною частиною життєтворчості, що сприяє формуванню відчуття цілісності та благополуччя. М. М. Кузнецова детально аналізує роль оптимізму як однієї зі складових психологічного капіталу в контексті позитивної психології. У роботах Мартенса Й.-У., Куля Ю. акцент зроблено на суб'єктній активності людини у досягненні суб'єктивного та соціального благополуччя. Автори вважають, що самомотивація та емоційна саморегуляція здатні сприяти як розвитку оптимізму, так і соціальній успішності. Однак, окрім мотивації, людині необхідно мати достатній рівень приналежності та відчуття взаєморозуміння із колегами. У цьому контексті важливим є дослідження ролі емоційного і практичного інтелекту у встановленні взаємин та забезпеченні суб'єктивного благополуччя.

Cynthia D. Fisher вважає, що дослідження конструкцій вищого порядку щодо організаційної лояльності називається «щастям на роботі», що охоплює сукупність позитивних настроїв і почуттів. Деякі спеціалісти вважають, що «щастя на роботі» є особистісним конструктом, який не залежить від професійної діяльності. Водночас слід враховувати саму роботу, схильність до

захоплення діяльністю та організаційну лояльність. На сьогодні слід вивчити інформацію щодо когнітивної гнучкості та спонтанності, що виникають із позитивним настроєм; посилення психологічних, фізичних та соціальних ресурсів, які базуються на позитивних емоціях, згодом розгортаються в процесі виконання робочих завдань; а також підвищена мотивація діяльності. Спираючись на теорію соціального обміну, можна припустити, що норми взаємності пояснюють, що більший внесок в організацію привносять щасливі працівники, які приписують свій емоційний стан та успішність діяльності організації. В цій позитивній моделі цілі, самоефективність, зусилля, винагорода та задоволення взаємодіють у спіралі, сприяючи підвищенню продуктивності. Індивідуальне щастя може бути досягнуте. Деякі втручання, спрямовані на підвищення продуктивності праці (мета налаштування, висока продуктивність праці та ін.), мають такий побічний ефект, як посилення задоволення.

Іншим напрямком досліджень у межах позитивного підходу є вивчення поняття життєтворчості особистості, запропонованого Л. В. Сохань і розвинутого в роботах Т. М. Титаренко та Ю. М. Швалба. Згідно з цим підходом, успішна життєдіяльність людини передбачає самореалізацію, виконання життєвих завдань та вибір професійної діяльності, що відповідає її інтересам і цінностям.

У результаті емпіричного дослідження, проведеного М. Г. Ткаліч із співавторами, було виявлено, що українці мають гармонійний і несуперечливий ціннісний профіль за нормативним ідеалом: консерватизм має більше значення, ніж відкритість до змін, а самовизначення як альтруїстична позиція переважає над самоствердженням, що розглядається як егоцентрична позиція.

Щодо професійної сфери, очікування українців охоплюють такі аспекти:

— робота має приносити задоволення, а не бути лише джерелом доходу; важливо займатися тим, що подобається, а не лише тим, що необхідно. Це

пояснює зростання кількості людей, які кардинально змінюють кар'єрні плани у віці 35–40 років;

— інтерес до sabbatical — тривалої оплачуваної відпустки;

— популяризація downshifting — відмови від загальноприйнятих благ і прагнення до життя заради власних цінностей.

Сучасна українська організаційна психологія приділяє значну увагу питанням кар'єрного зростання працівників, дослідженню корпоративної культури загалом та корпоративної культури в освітніх закладах. Проте проблеми організаційної лояльності та психологічного капіталу працівників залишаються недостатньо висвітленими у психологічних дослідженнях. У результаті проведеного теоретичного аналізу було виокремлено основні компоненти організаційної лояльності, які представлені на рис. 1.2.

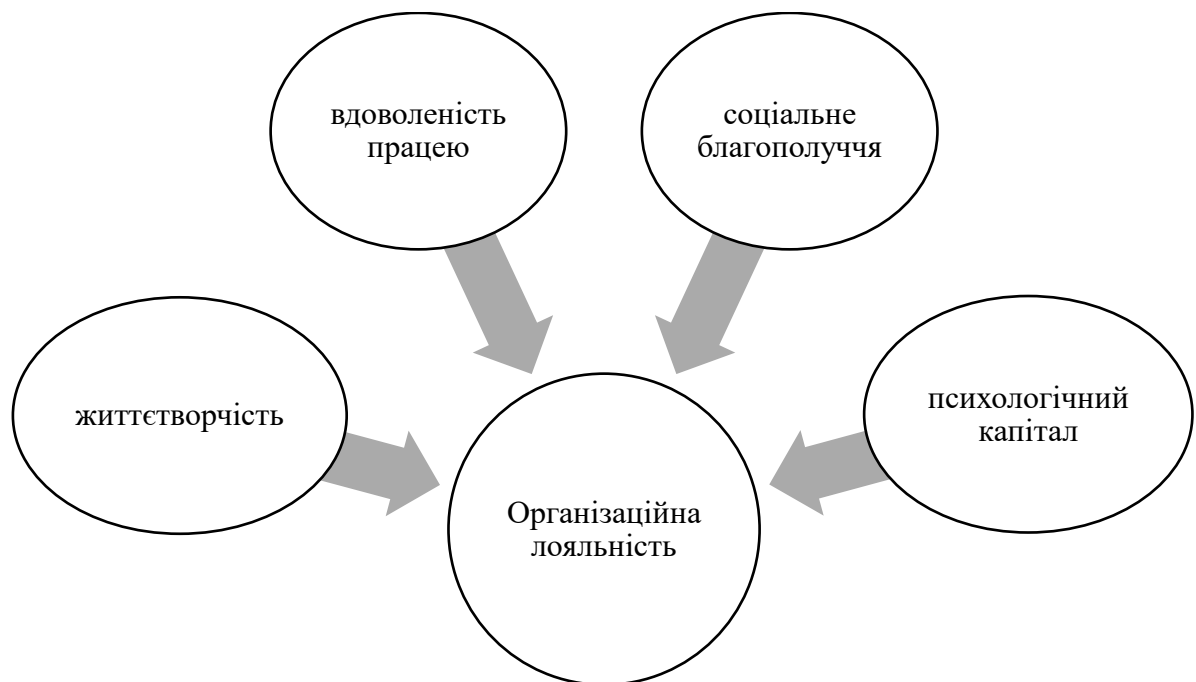


Рис. 1.2 Складові організаційної лояльності

До основних складових організаційної лояльності можна віднести такі елементи: психологічний капітал працівників (самоефективність, оптимізм, надія, життєстійкість), життєтворчість (здатність інтегрувати інновації та індивідуальний стиль у професійну діяльність), задоволеність процесом праці,

а також соціальне благополуччя (соціальна інтеграція, внесок, зв'язність, соціальне прийняття та актуалізація). Цей цілісний особистісний конструкт забезпечує можливість успішного професійного розвитку та зростання, що узгоджується з уявленнями громадян України про нормативне та щасливе життя.

Наразі залишається відкритим питання щодо соціально-психологічних чинників, які сприяють формуванню організаційної лояльності працівників. Виокремлені нами змінні відображено на рис. 1.3.

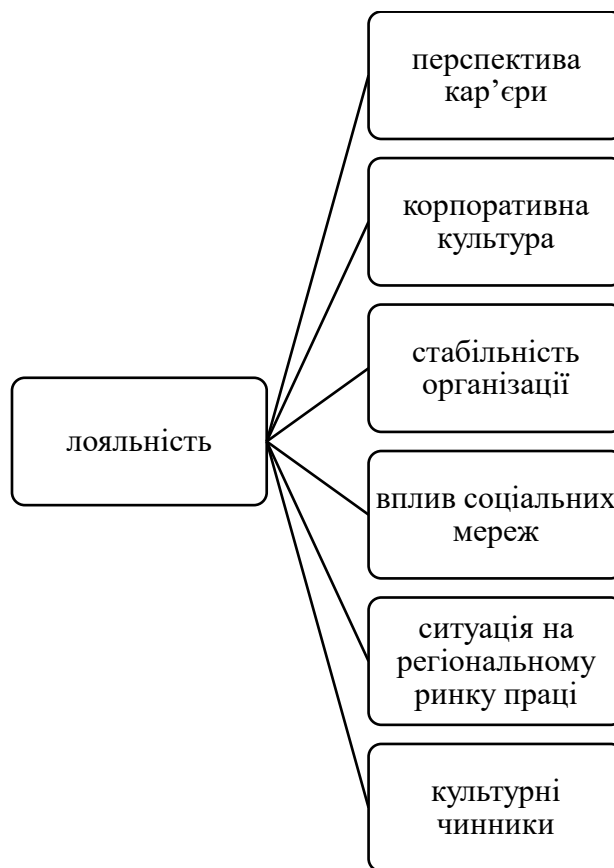


Рис. 1.3 Соціально-психологічні чинники організаційної лояльності

Аналіз наукових джерел дає змогу припустити, що формування організаційної лояльності працівників значною мірою залежить від зовнішніх соціально-психологічних чинників.

Одним із ключових аспектів цього явища є глобальні культурні переконання, які визначають ставлення до кар'єри та роботи. Зокрема, йдеться

про питання щодо необхідності пошуку однієї роботи або підприємства на все життя, можливості змінювати роботу в процесі кар'єрного розвитку чи регулярної зміни сфери професійної діяльності для пошуку особистісного сенсу. Ці переконання залежать від таких факторів, як суспільний лад і рівень розвитку виробництва.

Важливу роль відіграє також вплив соціальних мереж на формування уявлень про роботу та організаційну лояльність, що особливо значуще для молоді з достатнім рівнем освіти. Ці уявлення можуть суттєво впливати на очікування та поведінку працівників у професійній сфері.

Регіональна ситуація на ринку праці є ще одним вагомим чинником. Наявність або відсутність робочих місць, а також перспективи швидкого працевлаштування визначають характер конкуренції у конкретній галузі. У регіонах із високою конкуренцією між підприємствами за фахівців організаційна лояльність працівників може формуватися як стратегічний ресурс. Водночас у регіонах, де кандидати змушені довго шукати роботу, цей фактор набуває іншого виміру, що зумовлює різні підходи до управління персоналом. Це значною мірою впливає на продовжену лояльність працівників.

Стабільність організації, яка безпосередньо пов'язана з перспективою можливого звільнення або скорочення штату, а також із здатністю чи нездатністю працівників планувати своє майбутнє, переважно впливає на афективну лояльність.

Корпоративна культура, а також наявність чи відсутність продуманої системи професійного зростання мають важливий вплив на соціальне благополуччя, психологічний капітал і життєтворчість працівників. Дослідження соціально-психологічних чинників організаційної лояльності дає змогу свідомо формувати цей аспект на підприємствах, оптимізуючи їхню роботу з персоналом. Водночас за однакових умов і на однакових робочих місцях рівень організаційної лояльності може суттєво відрізнятися між працівниками. Це пояснюється тим, що на формування лояльності, окрім

соціально-психологічних чинників, значний вплив мають особистісні чинники (рис. 1.4).

Говорячи про особистісні чинники, які впливають на рівень організаційної лояльності, треба наголосити що до них належать: система переконань щодо роботи, мотивація праці та пов'язані з цим настанови, а також наявність у працівника кар'єрних планів і розуміння можливості їхньої реалізації в межах даної організації. Толерантність до невизначеності є важливою якістю, яка допомагає зберігати оптимізм і життєстійкість навіть за умов нестабільного виробництва та ринку праці.



Рис. 1.4 Особистісні чинники організаційної лояльності

Характеристики, такі як стать, вік, стаж роботи та рівень освіти, на нашу думку, не є визначальними чинниками організаційної лояльності. Однак результати їхнього аналізу, здійсненого закордонними дослідниками, будуть розглянуті у наступному розділі.

Важливо виявити, яким чином поєднання соціально-психологічних та особистісних чинників впливає на організаційну лояльність загалом та на

кожну з її складових. У зарубіжних дослідженнях у сфері як менеджменту, так і психології наводяться поодинокі дослідження щодо зв'язку між суб'єктивним благополуччям та психологічним капіталом, або іншими складовими організаційної лояльності, однак немає однозначно встановлених закономірностей між усіма цими змінними.

Однією з особистісних змінних, яка впливає на організаційну лояльність, є сформований індивідуальний стиль діяльності. Ця характеристика дає змогу людині проявляти творчість і спонтанність у виконанні професійних завдань та прийнятті рішень в організації. Наявність індивідуального стилю діяльності сприяє не лише пасивній присутності на робочому місці, але й активному внесенню нових пропозицій і нестандартних рішень. Такий творчий внесок у досягнення успішності організації безпосередньо пов'язаний із нормативною лояльністю.

Зазначені теоретичні підходи можна об'єднати в єдину конструкцію теоретичної моделі нашого дослідження.

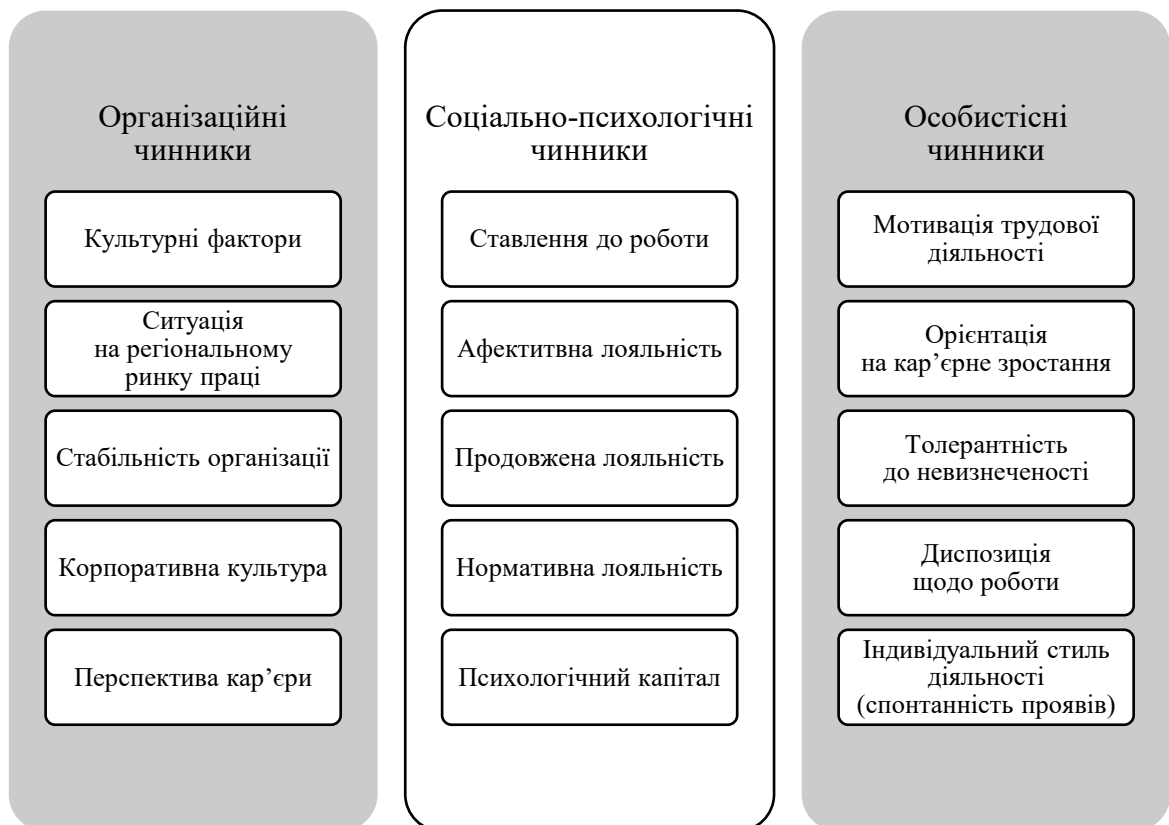


Рис. 1.5 Теоретична модель складових та чинників організаційної лояльності

Узагальнена теоретична модель дослідження полягає в тому, що організаційна лояльність є складним, багатокомпонентним явищем, яке пов'язане з узгодженням зовнішніх чинників та особливостей особистості, які проявляються у конкретній організаційній ситуації. Попередні теоретичні дослідження дають підстави припускати, що процес формування організаційної лояльності можна регулювати як за допомогою добору персоналу з відповідною мотивацією, так і за допомогою організаційних та психологічних заходів.

Проблема організаційної лояльності активно обговорюється науковцями в усьому світі, що зумовлено стрімкою технологізацією, соціокультурними змінами та інтернаціоналізацією економіки. Систематизація теоретико-прикладних досліджень дозволила виявити низку сучасних тенденцій у її розумінні.

Серед ключових тенденцій, що суттєво впливають на дослідження та практику управління лояльністю, слід виділити:

- **Розповсюдження гібридних та віддалених моделей роботи:** це спричинило необхідність аналізу лояльності поза традиційним офісним контекстом та дослідження ролі цифрових інструментів комунікації та віртуального лідерства. Актуалізується питання, до чого саме формується лояльність — до організації, команди чи проєкту.

- **Фокус на досвіді співробітника (Employee Experience, EX):** лояльність дедалі частіше розглядається як результат цілісного позитивного досвіду взаємодії з організацією на всіх етапах життєвого циклу працівника.

- **Важливість DEIB (різноманітність, рівність, інклюзія, приналежність):** формування інклюзивної культури та забезпечення психологічної безпеки визнаються критичними факторами зміцнення довіри та лояльності всіх співробітників.

- **Пріоритет добробуту та психічного здоров'я:** Організаційна підтримка well-being стає ключовим елементом стратегії утримання персоналу та формування лояльності.

- **Зростання значущості мети та цінностей (purpose):** відповідність індивідуальних цінностей місії та цілям організації є важливим предиктором афективної лояльності.

- **Акцент на етичному лідерстві:** довіра до керівництва, що ґрунтується на його етичній поведінці та справедливості, є фундаментом лояльності.

Наприклад, технологічний гігант «InnovateCorp» впровадив комплексну платформу Employee Experience, яка інтегрує інструменти для управління продуктивністю, навчання, зворотного зв'язку та підтримки психічного здоров'я. Це дозволило створити цілісний позитивний досвід, що сприяло підвищенню лояльності та знизило рівень вигорання серед працівників. Інший приклад — міжнародна фінансова компанія «GlobalFinance», яка активно розвиває програми DEIB, включаючи тренінги з неупередженості для керівників та створення мереж підтримки для меншин. Керівництво компанії публічно демонструє прихильність етичним принципам та соціальній відповідальності. Це сприяє формуванню довіри та почуття приналежності серед різноманітного персоналу, що є основою для їхньої лояльності.

Для ефективного управління лояльністю в сучасному контексті компаніям слід розробляти інтегровану стратегію Employee Experience, яка охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника — від найму до звільнення. Це включає оптимізацію організаційних процесів, забезпечення якісної комунікації, створення можливостей для розвитку та підтримки добробуту працівників. Крім того, керівники всіх рівнів повинні бути навчені принципам DEIB та етичного лідерства. Адже йдеться не лише про дотримання правил, а й про активне створення інклюзивного середовища, у якому кожен працівник відчувається цінним та захищеним. Прозорість у прийнятті рішень та справедливість є ключовими для формування довіри.

Сучасні тенденції свідчать про те, що лояльність трансформується від суто «організаційної» до «екосистемної», за якої працівники формують прихильність не лише до компанії, а й до команди, проєкту, керівника та навіть до ширших соціальних цінностей, які представляє організація. Питання, до чого саме формується лояльність — до організації, команди чи проєкту — стає актуальним у контексті гібридних моделей роботи. До того ж зростає значущість мети та цінностей, а також етичного лідерства. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності підвищують лояльність, оскільки працівники відчують, що їхня організація «допомагає врятувати світ». Це означає, що лояльність більше не є монолітним поняттям «до компанії», а розгалужується на кілька об'єктів. Управління персоналом потребує більш нюансованого підходу: розуміти те, що різні фактори можуть впливати на лояльність до різних об'єктів, і розробляти стратегії, які охоплюють цю складність, наприклад, через розвиток сильних команд, проєктної культури та персоналізованого лідерства.

Сучасні дослідження розширюють об'єкт лояльності за межі стосунків «працівник–організація», включаючи лояльність до клієнта. Р. Олівер (Oliver, 1996) у своїй книзі «Задоволеність: поведінковий погляд на споживача» наголошує, що лояльний споживач є незмінним джерелом прибутків, оскільки він продовжуватиме купувати обраний продукт, не звертаючи уваги на ситуаційні фактори.

Модель ланцюга «сервіс–прибуток» (Service-Profit Chain), розроблена Л. Шлезінгером і Дж. Хескеттом у 1991 році та розвинена Фредериком Райхельдом (1996), додала лояльність співробітників до моделі лояльності клієнтів. У межах «циклу успіху» інвестиції в розвиток персоналу підвищують рівень задоволеності, що покращує якість обслуговування і сприяє формуванню клієнтської лояльності. Ф. Райхельд підкреслив, що ключовим чинником прибутку є лояльність клієнтів, яка, у свою чергу, безпосередньо зумовлена їхньою задоволеністю. Цінність послуг для споживача забезпечується задоволеними, відданими та продуктивними працівниками.

Таким чином, наріжним каменем конкурентного потенціалу компанії виступає лояльність як із боку споживачів, так і з боку персоналу та інвесторів. Зменшення «плинності» цих трьох ключових груп зумовлює зростання прибутку.

Наприклад, мережа готелів інвестували у навчання та розвиток персоналу, покращили умови праці та впровадили програми визнання. Це підвищило задоволеність та лояльність співробітників. Як результат, якість обслуговування клієнтів значно покращилася, що призвело до зростання повторних бронювань та позитивних відгуків, а відтак — до збільшення прибутку компанії. Інший приклад — компанія «EcoEnergy», що займається відновлюваною енергією, активно комунікує свою місію та цінності не лише працівникам, а й клієнтам та інвесторам. Лояльні співробітники, які вірять у місію, надають відмінний сервіс, що сприяє клієнтській лояльності. Лояльні клієнти, у свою чергу, стають амбасадорами бренду, приваблюючи нових інвесторів, які поділяють цінності сталого розвитку та бачать стабільний прибуток.

Керівництву слід розглядати лояльність співробітників не як окрему HR-метрику, а як невід’ємну частину загальної бізнес-стратегії, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та фінансові показники. Це потребує інтегрованого підходу до управління персоналом, маркетингом та фінансами. Крім того, важливо створювати програми, що заохочують лояльність не лише працівників, а й клієнтів (наприклад, бонуси, персоналізовані пропозиції, як у Starbucks) та інвесторів (прозорість, стабільність, відповідність цінностям). Це формує синергійний ефект, де лояльність однієї групи підсилює лояльність інших.

Модель ланцюга «сервіс–прибуток» є потужною концептуальною рамкою, яка перетворює інвестиції в лояльність працівників із «витрат» на «стратегічні інвестиції», що забезпечують економічний прибуток. Інвестиції в розвиток персоналу підвищують рівень його задоволеності, що покращує якість обслуговування та сприяє формуванню клієнтської лояльності, яка є

ключовим чинником прибутковості. Це створює чіткий причинно-наслідковий зв'язок: інвестиції в персонал призводять до підвищення якості сервісу, що веде до зростання клієнтської лояльності, а це, у свою чергу, збільшує прибуток. Таким чином, лояльність співробітників є не лише етичним питанням чи HR-питанням, а є безпосереднім важелем фінансового успіху компанії, що маж бути ключовим аргументом для вищого керівництва.

Для комплексного розуміння лояльності розробляються інтегративні моделі та ідентифікуються ключові «драйвери». Модель М. О'Меллі (O'Malley, 2000), описана у книзі «Creating commitment», складається з п'яти компонентів, що ґрунтуються на людських потребах:

- Відповідність і приналежність (потреба бути прийнятим).
- Статус та індивідуальність (потреба у повазі).
- Довіра і взаємність (потреба відчувати себе в безпеці).
- Емоційна винагорода (потреба у розвитку та позитивних переживаннях).
- Економічна взаємозалежність (потреба в коштах для існування).

Деякі дослідники також використовують поняття «драйвер» лояльності, виділяючи такі чинники, як довіра до керівника та шанс використовувати свої навички (14 %), безпека роботи та конкурентоспроможність винагороди (11 %), якість продукції/послуг (10 %), відсутність робочого стресу та чесність бізнесу (7 %).

Наприклад, у компанії «TechSolutions» було впроваджено програму «Employee Voice», у межах якої працівники можуть висловлювати власні ідеї та впливати на рішення, що задовольняє їхню потребу у статусі та індивідуальності. Крім того, програма менторства посилює відчуття приналежності та довіри. Задоволення цих базових психологічних потреб працівників призводить до підвищення їхньої організаційної лояльності. Інший приклад — у виробничій компанії було виявлено, що основними «драйверами» лояльності є довіра до керівництва та можливість

використовувати та розвивати свої інженерні навички. Компанія посилила програми навчання та розвитку лідерів, а також створила внутрішні інноваційні хакатони, де інженери могли реалізувати свої ідеї, що суттєво підвищило рівень їхньої лояльності.

Для ефективного управління лояльністю важливо регулярно проводити опитування та фокус-групи для виявлення ключових потреб працівників (за моделлю O'Malley) та специфічних «драйверів» лояльності для конкретної організації та її підрозділів. Це дозволить цілеспрямовано інвестувати в ті аспекти, які мають найбільший вплив. Крім того, слід розробляти комплексні програми, які задовольняють потреби працівників у приналежності (тімбілдинги, корпоративні заходи), повазі (визнання, можливості для зростання), безпеці (стабільність, соціальні гарантії), зростанні (навчання, розвиток) та економічному благополуччі (конкурентна винагорода).

Ідентифіковані «драйвери» лояльності (довіра до лідера, використання навичок, безпека роботи, винагорода, якість продукції, відсутність стресу, чесність бізнесу) є конкретними, вимірюваними проявами задоволення базових потреб, описаних у моделі O'Malley. Вони можуть виступати практичними індикаторами для HR-інтервенцій. Таким чином, модель O'Malley надає теоретичну основу, а «драйвери» — практичні точки впливу. Наприклад, «довіра до лідера» та «безпека роботи» відповідають потребі у «безпеці» (довіра і взаємність). «Шанс використовувати свої навички» та «емоційна винагорода» відображають потребу у «зростанні». «Конкурентоспроможність винагороди» — це «економічна взаємозалежність». Компанії можуть використовувати «драйвери» як чек-лист для оцінки та покращення, розуміючи, які базові потреби вони задовольняють.

Сучасні дослідження спрямовані на розкриття ролі організаційної лояльності через її співставлення з економічною ефективністю персоналу та безпекою організації. Ю. Вершило (2008), досліджуючи вплив лояльності на ефективність роботи комерційного банку, вказує, що високий рівень лояльності персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню

дисципліни і продуктивності праці. Вона виявила взаємозв'язок складових організаційної лояльності (нові ідеї, прагнення підвищити ефективність, максимальні зусилля, готовність йти на жертви) з економічною ефективністю банку, оскільки ці чинники впливають на рівень доходів і витрат підприємства.

Щодо безпеки організації, І. П. Мігус та С. А. Черненко (2013) досліджують вплив лояльності працівників на економічну безпеку підприємства. Автори зазначають, що низький рівень лояльності персоналу може завдавати шкоди через крадіжки, витік інформації та абсентеїзм. Для запобігання таким ризикам рекомендується формувати високий рівень корпоративної культури та регулярно оцінювати лояльність персоналу. Вартість заміни одного працівника може становити від трьох до чотирьох його річних зарплат, враховуючи значні приховані витрати, такі як втрата інституційних знань, прогалини у продуктивності та культурні порушення.

Наприклад, компанія «SalesGrowth» інвестувала у програми розвитку афективної лояльності, що призвело до зниження плинності кадрів на 15 % та збільшення продуктивності продажів на 10 %. Завдяки цьому компанія заощадила значні кошти на рекрутинг та навчання нових співробітників, що безпосередньо позитивно вплинуло на її економічну ефективність. Інший приклад — фінансова установа «SecureBank», у якій було впроваджено регулярне оцінювання рівня лояльності та програми формування корпоративної культури, що базується на довірі та етиці. Це дозволило значно знизити ризики внутрішніх крадіжок та витоку конфіденційної інформації, оскільки лояльні працівники менш схильні до деструктивної поведінки.

Для обґрунтування доцільності інвестування у лояльність HR-відділам слід розробляти метрики та моделі кількісної оцінки економічного ефекту від програм лояльності. Це передбачає розрахунок зниження витрат на плинність кадрів, підвищення продуктивності та покращення показників організаційної безпеки. Такий підхід дозволить обґрунтувати інвестиції перед керівництвом. Крім того, важливо інтегрувати оцінювання рівня лояльності персоналу як елементу системи управління економічною безпекою компанії. Регулярний

моніторинг лояльності та цілеспрямовані заходи щодо її підвищення можуть слугувати превентивним заходом проти внутрішніх загроз, таких як крадіжки даних або саботаж.

Лояльність персоналу є не лише показником задоволеності чи морально-психологічного стану, а й стратегічним активом, що має вимірювальний вплив на фінансову стабільність та конкурентоспроможність організації. Висока вартість плинності кадрів, включаючи значні приховані витрати, переводить лояльність із категорії «м'яких» HR-метрик у категорію «жорстких» бізнес-показників. Таким чином, інвестиції в лояльність — це не просто «добре для працівників», а є критично важливим фактором для фінансового успіху компанії.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу та побудови теоретичної моделі вивчення організаційної лояльності працівників можна зробити наступні висновки:

1. На основі критичного аналізу існуючих теоретичних підходів здійснено концептуалізація організаційної лояльності, в основі якої покладено трикомпонентну модель організаційної прихильності (Allen & Meyer, 1990). Обґрунтовано, що саме ця модель, завдяки диференціації афективного, продовженого (тривалого) та нормативного компонентів, є найбільш валідною та евристичною основою для подальшого моделювання феномену.

2. Здійснено теоретичний синтез, що виходить за межі традиційного аналізу лояльності організаційних чинників. Наукова новизна полягає в інтеграції в модель лояльності конструктивів позитивної психології, які розглядаються як ключові ендogenous детермінанти. Це дає змогу перейти від переважно ситуаційного до особистісно орієнтованого розуміння природи лояльності.

3. Сформульовано центральну гіпотезу дослідження, згідно з якою організаційна лояльність визначається інтегративним особистісним конструктом вищого порядку. Ця конструкція об'єднує:

- психологічний капітал (PsyCap) як сукупність позитивних психологічних ресурсів (самоефективність, оптимізм, надія, життєстійкість);
- життєтворчість як здатність до осмисленої самореалізації та конструювання професійного шляху;
- внутрішню задоволеність працею як результат позитивної оцінки змісту та процесу діяльності;
- суб'єктивне та соціальне благополуччя як показник гармонійної інтеграції особистості в життєвий та соціальний контекст.

4. Побудована теоретична модель обґрунтовує парадигмальний зсув в управлінні лояльністю: від стратегій зовнішньої мотивації та контролю (орієнтованих на продовжену та нормативну лояльність) до стратегій розвитку та інвестування у внутрішні ресурси персоналу. Це передбачає, що перевагою стає створення умов для зростання психологічного капіталу та благополуччя, що є прямим шляхом до формування найбільшої цінної — афективної — лояльності.

5. Запропонована модель є концептуальною рамкою, що підлягає подальшій операціоналізації та емпіричній верифікації. Вона закладає теоретичне підґрунтя для розроблення діагностичного інструментарію та проведення дослідження, спрямованого на визначення структурно-функціональних зв'язків між виокремленими компонентами та їхнього відносного внеску у формування організаційної лояльності.

Проведене дослідження феномену організаційної лояльності персоналу підкреслює її багатовимірний характер та критичне значення для успіху сучасної організації. Виявлено, що лояльність є не статичним явищем, а динамічним конструктом, який формується під впливом комплексу індивідуально-психологічних, демографічних, організаційних та соціально-психологічних факторів.

Ключовим висновком є те, що, хоча різні типи лояльності (афективна, продовжена, нормативна) можуть сприяти утриманню персоналу, саме

афективна лояльність, що ґрунтується на емоційній прихильності та бажанні залишатися в організації, є найбільш бажаною. Вона корелює з вищою продуктивністю, залученістю та проактивною поведінкою, тоді як інші типи, хоч і знижують плинність кадрів, не завжди максимізують потенціал працівника. Розуміння цієї ієрархії дає змогу компаніям цілеспрямовано формувати той тип лояльності, який принесе найбільшу цінність.

Сучасні тенденції, такі як поширення гібридних моделей роботи, фокус на досвіді співробітника (EX), важливість різноманітності, рівності, інклюзії та приналежності (DEIB), пріоритет добробуту та психічного здоров'я, зростання значущості мети та цінностей, а також акцент на етичному лідерстві, свідчать про трансформацію лояльності. Вона розширюється від суто «організаційної» до «екосистемної», у межах якої працівники формують прихильність не лише до компанії, а й до команди, проєкту, лідера та навіть до ширших соціальних цінностей.

Модель ланцюга «сервіс–прибуток» переконливо демонструє, що інвестиції в лояльність співробітників є не витратами, а стратегічними інвестиціями, які безпосередньо впливають на лояльність клієнтів та фінансові показники компанії. Висока вартість плинності кадрів, включаючи значні приховані витрати, підкреслює економічну доцільність інвестування в програми формування лояльності.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

Аналіз зарубіжних та вітчизняних праць показав, що лояльність розглядається як індивідуально-психологічний феномен, і відповідно до цього виокремлюються різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на рівень її сформованості. Проте, якщо розглядати лояльність як форму взаємодії індивіда з організацією, у якій працівник і організація постають як певні цілісні суб'єкти, то й базова модель лояльності має будуватися як соціально-психологічний феномен.

Проблема полягає в тому, що взаємодія в системі «співробітник — організація» є неврівноваженою за суб'єктно-психологічним параметром. Кожний співробітник, незалежно від посади та виробничих функцій, у межах цієї взаємодії постає конкретним суб'єктом, який вносить власний вклад у функціонування та розвиток організації, формуючи певну частину організаційного простору. Водночас діяльність співробітників є лише однією складовою загального організаційного простору, тоді як іншу становлять форми координації та управління персоналом. Іншими словами, встановлені регулятивні норми і правила виступають як прояв суб'єктності самої системи. У цьому сенсі будь-яку установу можна розглядати як специфічний «інституційний суб'єкт», якому притаманні антропоморфні риси і якого можна навіть персоніфікувати.

Цей аспект ґрунтовно розроблений у різноманітних теоріях інституалізації. Інституціалізація як фундаментальний соціальний процес формування, закріплення та трансформації соціальних норм, правил, практик та когнітивних структур і досі перебуває в центрі уваги соціальної психології з моменту її становлення. Розуміння механізмів, за допомогою яких неформальні взаємодії кристалізуються у стійкі інституційні форми, а також

впливу цих форм на індивідуальну та колективну поведінку є ключовим для аналізу соціального порядку, його динаміки та розвитку. Теорії інституціоналізації прагнуть пояснити, яким чином соціальні явища набувають статусу об'єктивної реальності (Berger & Luckmann, 1966), а інститути структурують соціальне життя, одночасно обмежуючи та уможлиблюючи певні типи дій. Цей процес нерозривно пов'язаний із впровадженням когнітивних конвенцій, що визначають легітимні способи мислення та дії в межах конкретного інституту, а також зі зниженням рівня невизначеності шляхом кодифікації набутого досвіду в сталі правила.

Водночас, життєздатність, легітимність та ефективність будь-якого соціального інституту — від політичних систем та економічних ринків до освітніх закладів та релігійних організацій — значною мірою детермінуються феноменом лояльності. Лояльність, яку інтерпретують як прихильність, вірність, підтримку та ідентифікацію індивідів із певними інституційними утвореннями, їхніми цінностями та нормами, виступає не лише як похідна успішної інституціоналізації, але і як її активний чинник, ресурс та важливий індикатор стану. Прикладами інституціоналізації, у межах якої лояльність відіграє центральну роль, можуть слугувати історичні трансформації неформальних народних зібрань у легітимні парламентські структури, що потребують лояльності громадян до представницької демократії; кодифікація ідей видатного мислителя у філософську чи релігійну школу, що спирається на лояльність послідовників до доктрини; або ж становлення проповідей харизматичного лідера та його оточення як інституціоналізованої релігії, що передбачає глибоку лояльність вірян.

В умовах сучасних глобальних трансформацій, що характеризуються зростанням взаємозалежності, поширенням новітніх комунікаційних технологій, кризою довіри до традиційних інститутів та появою нових форм соціальної взаємодії, дослідження діалектичного взаємозв'язку між процесами інституціоналізації та динамікою лояльності набуває особливої теоретичної та практичної значущості. Цей розділ присвячений комплексному аналізу

еволюції теорії інституціалізації — від класичних соціологічних підходів до сучасних концептуальних розробок. Особливий акцент зроблено на тому, як феномен лояльності експліцитно чи імпліцитно інтегрується в різні теоретичні моделі інституціалізації, зокрема у нову інституціональну економіку (North, 1990; Williamson, 1985), соціологічні теорії інституціоналізації, зокрема «новий інституціоналізм» (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983), та теорії інституційних змін (Pierson, 2004; Mahoney & Thelen, 2010). Метою розділу є демонстрація того, що лояльність є невід’ємним елементом розуміння процесів формування, функціонування, стабільності та трансформації соціальних інститутів.

2.1 Класичні соціологічні підходи до інституціалізації та імпліцитне розуміння лояльності

Фундаментальні засади для розуміння соціальних інститутів та, опосередковано, ролі лояльності в їхньому функціонуванні були закладені класиками наприкінці XIX — на початку XX століття.

У працях Макса Вебера центральне місце займає аналіз процесів раціоналізації суспільного життя та легітимації влади, що безпосередньо пов’язано з різними формами лояльності. Вебер розглядав інститути, зокрема бюрократію, як найбільш раціоналізовані структури сучасного суспільства. Його знаменита концепція трьох ідеальних типів легітимного панування — традиційного, харизматичного та раціонально-легального — імпліцитно окреслює різні підстави для лояльності підлеглих (Weber, 1922).

- При традиційному пануванні лояльність ґрунтується на вірі у святість одвічних порядків та авторитет тих, хто панує за традицією (наприклад, лояльність до монарха). Це лояльність до особи, авторитет якої освячений традицією.

- При харизматичному пануванні лояльність є результатом емоційної відданості особистості лідера, його надзвичайним якостям, героїзму чи

святості. Це глибоко персоналізована лояльність, що існує доти, доки зберігається віра в харизму лідера.

- При раціонально-легальному пануванні, характерному для сучасних держав та організацій, лояльність спрямована не на особистість, а на безособовий правовий порядок та встановлені правила. Підлеглі коряться не особі, а законам, яким підпорядкований і сам керівник. Така деперсоналізована лояльність до правил, процедур та компетентності, а не до індивідуальних якостей, є ключовою для стабільності та передбачуваності сучасних інститутів. Вона підтримується вірою в легальність установлених нормативних порядків і право тих, хто наділений владою на основі цих правил, віддавати накази.

Таким чином, М. Вебер, хоча й не використовував термін «лояльність» систематично, у своєму аналізі легітимності та бюрократії закладає підґрунтя для розуміння різних мотиваційних засад підпорядкування та підтримки інституційних порядків.

Еміль Дюркгейм розглядав інститути як соціальні факти — зовнішні щодо індивіда та наділені примусовою силою способи мислення, дії та почування, що забезпечують соціальну інтеграцію та стабільність. Його теорія соціальної солідарності, викладена у праці «Про поділ суспільної праці» (Durkheim, 1893), безпосередньо стосується питання лояльності як прояву зв'язку індивіда з суспільством.

- У суспільствах із механічною солідарністю, що ґрунтується на подібності індивідів, їхніх вірувань та цінностей, лояльність впливає зі спільної колективної свідомості, яка охоплює все суспільство. Порушення норм викликає репресивні санкції, спрямовані на відновлення колективного порядку.

- У суспільствах з органічною солідарністю, що характеризуються розвиненим поділом праці та функціональною взаємозалежністю індивідів, лояльність набуває іншого характеру. Вона виникає з усвідомлення того, що кожен індивід є частиною складного організму і залежить від інших. Тут

важливу роль відіграють професійні групи та корпорації як джерела специфічних норм та форм лояльності.

Еміль Дюркгейм також підкреслював роль ритуалів у зміцненні колективної свідомості та, відповідно, лояльності до соціальних норм та інститутів. У праці «Елементарні форми релігійного життя» він показав, як релігійні ритуали створюють моменти колективного піднесення («effervescence collective»), підтверджують спільні цінності та зміцнюють почуття приналежності до групи, що є основою для лояльності. У «Правилах соціологічного методу» (Durkheim, 1895) він обґрунтовує об'єктивне існування соціальних фактів, до яких індивіди мають адаптуватися, що також передбачає певну форму підпорядкування та лояльності до встановленого порядку.

Ранній інституціоналізм, представлений такими мислителями, як Торстейн Веблен та Джон Р. Коммонс, також робив внесок у розуміння інститутів, хоча й з економічної перспективи, що неминуче стосується питань лояльності.

- Торстейн Веблен у «Теорії дозвільного класу» (Veblen, 1899) розглядав інститути як усталені звички мислення та поведінки («habits of thought and action»), що передаються з покоління в покоління. Він критично аналізував «церемоніальні» аспекти інститутів, які часто зберігалися через престиж, традицію та лояльність до усталених зразків, навіть якщо вони суперечили інструментальній ефективності. Лояльність у цьому випадку може розглядатися як прихильність до статус-кво та символічних аспектів інституційного життя.

- Джон Р. Коммонс у «Інституційній економіці» (Commons, 1934) визначав інститути як «робочі правила» (working rules) колективної дії, що регулюють конфлікти інтересів та забезпечують співпрацю. Ці правила встановлюють, що індивіди можуть, не можуть або повинні робити. Лояльність у цьому контексті є необхідною умовою ефективної взаємодії в межах цих правил. Дотримання правил, засноване на лояльності до

колективних домовленостей, забезпечує передбачуваність, координацію та зниження трансакційних витрат у суспільній взаємодії.

Отже, класичні підходи, хоч і не завжди фокусувалися на лояльності як окремому об'єкті дослідження, заклали концептуальну основу для її подальшого аналізу, пов'язуючи її з легітимністю, соціальною інтеграцією, колективною свідомістю та усталеними практиками.

Вже у середині XX століття напрям, що згодом отримав назву «старого» інституціоналізму, поглибив розуміння інституціалізації як процесу, що виходить за межі формальних правил, та звернув увагу на роль цінностей, норм та неформальних структур у формуванні лояльності.

Видатний внесок у розвиток теорії інституціалізації та розуміння лояльності зробив Філіп Селзнік. У своїх класичних працях, зокрема «TVA and the Grass Roots» (Selznick, 1949) та «Leadership in Administration» (Selznick, 1957), він розробив концепцію інституціалізації як процесу «наповнення цінністю» (infusion with value). За Селзніком, організація перетворюється на інститут тоді, коли вона перестає бути просто інструментом для досягнення певних технічних цілей, а стає «цінною самою по собі», втілюючи певні соціальні цінності та ідеали. Члени такого інституту інтерналізують ці цінності, що породжує глибоку емоційну прихильність, відданість та ідентифікацію з ним, які виходять далеко за межі суто інструментальної користі чи формального зобов'язання.

Саме ця інтерналізація цінностей є джерелом стійкої організаційної лояльності. Лідерство, за Селзніком, відіграє критичну роль у цьому процесі: воно має визначати місію та характер організації, захищати її інституційну цілісність від зовнішніх впливів та внутрішніх конфліктів, а також формувати лояльність через артикуляцію цінностей і створення відповідних структур та практик. Одним із механізмів забезпечення лояльності та легітимації інституту в зовнішньому середовищі є «кооптація» — процес залучення представників зовнішніх груп до керівництва або ухвалення рішень в організації, що може

нейтралізувати опозицію та зміцнити підтримку. Лояльність, таким чином, є не лише результатом, а й умовою довготривалого існування та успіху інституту.

Толкотт Парсонс, один із засновників структурного функціоналізму, у своїй монументальній праці «Соціальна система» (Parsons, 1951) розглядав інститути як нормативні патерни, що визначають очікувану поведінку акторів у певних соціальних ролях та ситуаціях. Інститути є ключовими для виконання життєво важливих функцій суспільства, окреслених у його схемі AGIL (Adaptation, Goal-Attainment, Integration, Latency).

Лояльність у парсоніанській системі виступає важливим аспектом функції інтеграції (I), яка забезпечує координацію, солідарність та взаємодію між різними частинами соціальної системи, запобігаючи її дезінтеграції. Лояльність до спільних цінностей та норм є необхідною умовою для підтримки соціального порядку. Крім того, лояльність пов'язана з функцією збереження латентного патерну (L), яка відповідає за підтримку та відтворення основних культурних цінностей та мотивацію акторів діяти відповідно до інституціоналізованих норм. Інтерналізація цих норм у процесі соціалізації формує в індивідів почуття зобов'язання та лояльності до соціального порядку. Таким чином, для Т. Парсонса лояльність до норм і цінностей системи є невід'ємною передумовою її стабільності, ефективного функціонування та здатності до самовідтворення.

«Новий» інституціоналізм, що активно розвивається з 1970-х років, запропонував значно ширший та багатогранніший погляд на інститути, акцентуючи увагу не лише на формальних правилах та нормативних аспектах, але й на когнітивних структурах, культурних сценаріях, символічних системах та міжособистісних взаємодіях. Цей напрям охоплює різні течії, включно із соціологічним інституціоналізмом, новою інституціональною економікою та історичним інституціоналізмом, кожна з яких по-своєму інтерпретує джерела та прояви лояльності.

Ключовими постатями соціологічного «нового» інституціоналізму є Джон Мейер, Браян Роуен, Пол ДіМаджіо та Волтер Пауелл. Вони змістили акцент на те, як організації та індивіди приймають певні структури та практики не стільки для підвищення ефективності, скільки для здобуття легітимності та соціального визнання у своєму інституційному середовищі. Інститути розглядаються як легітимізовані міфи, раціоналізовані сценарії та когнітивні моделі, що сприймаються як «самоочевидні», «природні» та соціально прийнятні (Meyer & Rowan, 1977).

Лояльність у цьому контексті часто виявляється як конформність до культурних сценаріїв, професійних норм та суспільних очікувань. Організації прагнуть відповідати інституціоналізованим моделям, щоб виглядати раціональними та сучасними, що забезпечує їм доступ до ресурсів та підтримку. П. ДіМаджіо та В. Пауелл (1983) описали три механізми інституційного ізоморфізму (процесу, що робить організації схожими одна на одну), кожен з яких пов'язаний із певними формами лояльності:

- Примусовий ізоморфізм: виникає під тиском держави або інших впливових акторів. Лояльність у цьому випадку може бути вимушеною, пов'язаною з дотриманням законів та регуляцій.

- Міметичний ізоморфізм: є результатом копіювання успішних або легітимних організацій в умовах невизначеності. Лояльність може бути спрямована на «найкращі практики» або визнані зразки.

- Нормативний ізоморфізм: пов'язаний з професіоналізацією. Лояльність тут орієнтована на професійні стандарти, етичні кодекси та цінності, що поширюються через освітні системи та професійні асоціації.

Фундаментальною для цього підходу є ідея соціального конструювання реальності (Berger & Luckmann, 1966), згідно з якою інститути є продуктом людської взаємодії, що з часом об'єктивується та сприймається як зовнішня даність. Лояльність до таких інститутів підтримується їхньою вкоріненістю у когнітивні схеми та соціальні практики.

Нова інституціональна економіка (НІЕ), яскравими представниками якої є Дуглас Норт (North, 1990) та Олівер Вільямсон (Williamson, 1985), визначає інститути як «правила гри» в суспільстві або, більш формально, як створені людьми обмеження, що структурують політичну, економічну та соціальну взаємодію. Ці інститути (формальні правила, неформальні обмеження та механізми їх примусу) зменшують невизначеність та трансакційні витрати – витрати на укладання та забезпечення виконання угод, що беруть свій початок ще з праці Рональда Коуза (Coase, 1937).

З цієї перспективи, лояльність до інститутів може розглядатися як результат раціонального розрахунку. Індивіди та організації дотримуються правил, якщо вигоди від цього (наприклад, передбачуваність, захист прав власності, зниження ризиків) перевищують витрати на їх дотримання або потенційні вигоди від їх порушення. Ефективні інститути, які забезпечують захист права власності, виконання контрактів та обмежують опортуністичну поведінку, формують вищий рівень лояльності, оскільки створюють сприятливе середовище для економічної діяльності та співпраці. Лояльність у цьому випадку підтримується не стільки емоційною прихильністю, скільки усвідомленням переваг від стабільних та передбачуваних «правил гри».

Історичний інституціоналізм, представлений працями Пола Пірсона (Pierson, 2004), Кетлін Телен (Thelen, у співавторстві, наприклад, Streeck & Thelen, 2005) та Джеймса Махоніма (Mahoney & Thelen, 2010), наголошує на важливості часового виміру, послідовності подій та залежності від попереднього шляху розвитку (path dependence) у формуванні та зміні інститутів. Інститути, що сформувалися в певний історичний момент («критична точка»), мають тенденцію до самозбереження через механізми позитивного зворотного зв'язку, зростаючі віддачі та високі витрати на їх зміну.

Лояльність у цьому контексті може набувати інерційного характеру. Індивіди та групи можуть зберігати лояльність до історично сформованих інститутів навіть тоді, коли ті стають менш ефективними або не відповідають

поточним потребам. Це може бути зумовлено вкоріненими інтересами, когнітивними установками, сформованими ідентичностями або відсутністю життєздатних альтернатив. Водночас лояльність (або її криза) може відігравати ключову роль у «критичних точках» або в процесах поступових інституційних змін (Streeck & Thelen, 2005; Mahoney & Thelen, 2010), коли мобілізація певних груп на основі нових або старих форм лояльності може сприяти трансформації існуючих інституційних порядків.

Узагальнюючи підходи «нового» інституціоналізму, В. Річард Скотт (Scott, 2008) запропонував впливову концепцію трьох «стовпів» (pillars) інститутів, кожен із яких спирається на різні механізми забезпечення відповідності та, відповідно, на різні основи для лояльності:

- Регулятивний стовп: базується на формальних правилах, законах та механізмах примусу (санкціях). Лояльність тут має переважно інструментальний характер і ґрунтується на розрахунку вигод та уникненні покарань (вимушена або розрахункова лояльність).
- Нормативний стовп: спирається на соціально обов'язкові норми, цінності та очікування щодо належної поведінки. Лояльність тут ґрунтується на почутті обов'язку, моральному зобов'язанні, професійній етиці та прагненні до соціального схвалення (нормативна лояльність).
- Культурно-когнітивний стовп: пов'язаний зі спільними уявленнями, когнітивними схемами, сценаріями та символами, що сприймаються як «самоочевидні» та «природні». Лояльність тут є глибоко інтерналізованою, базується на прийнятті інституційних правил як належних і часто пов'язана з ідентичністю та несвідомим дотриманням культурних зразків (когнітивна або ідентифікаційна лояльність).

Модель Скотта дозволяє комплексно аналізувати джерела та прояви лояльності, визнаючи, що в реальності інститути часто спираються на комбінацію цих трьох стовпів, і лояльність індивідів може бути багатовимірною та ситуативно зумовленою.

Особливе місце у розумінні динамічної ролі лояльності у функціонуванні та зміні інститутів, особливо в умовах їх занепаду чи кризи, займає концепція Альберта О. Гіршмана, викладена у його класичній праці «Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States» (Hirschman, 1970). Гіршман аналізує три можливі стратегії поведінки індивідів (членів організації, споживачів, громадян) у відповідь на погіршення якості функціонування інститутів:

- «Вихід» (Exit): рішення індивіда припинити взаємодію з інститутом — звільнитися з роботи, змінити постачальника товарів чи послуг, емігрувати з країни. «Вихід» є ринковим механізмом реакції, що сигналізує інституту про проблеми, але не надає детальної інформації про їх причини. Фактично це відмова від лояльності.

- «Голос» (Voice): будь-яка спроба індивіда чи групи змінити незадовільну ситуацію зсередини, не покидаючи інститут. «Голос» може проявлятися у формі скарг, пропозицій, петицій, участі у зборах, протестах, громадських кампаніях. Це політичний механізм реакції, що потребує зусиль і пов'язаний із певними ризиками, але може надати інституту цінну інформацію для виправлення недоліків.

- «Лояльність» (Loyalty): за Гіршманом, лояльність — це не пасивна покора, а важливий фактор, що впливає на вибір між «виходом» та «голосом». Вона утримує індивідів від негайного «виходу» за перших ознак проблем, роблячи їх більш схильними до використання «голосу». Лояльність активізує «голос» і зменшує ймовірність «виходу», надаючи інституту час та можливість для реформ. Однак надмірна лояльність може бути контрпродуктивною, приглушуючи «голос» та дозволяючи процесам занепаду тривати.

Модель Гіршмана демонструє, що лояльність є динамічним та стратегічним елементом взаємодії індивідів з інститутами. Вона підкреслює важливість балансу між можливістю «виходу» (що стимулює інститути бути більш чутливими) та наявністю лояльних акторів, готових використовувати «голос» для конструктивних змін. Ця концепція є надзвичайно плідною для

аналізу інституційної стабільності, занепаду та трансформації в різних контекстах.

Сучасний світ, що характеризується стрімкими технологічними змінами, посиленням глобальних взаємозв'язків та зростанням соціальної складності, ставить перед теорією інституціоналізації та концепцією лояльності нові комплексні виклики, які потребують глибокого наукового осмислення та розробки нових дослідницьких підходів.

- Глобалізація та транснаціональні інститути: поширення глобалізаційних процесів призводить до формування нових наднаціональних та транснаціональних інститутів (міжнародних організацій, транснаціональних корпорацій, глобальних мереж), що кидають виклик традиційним національно-державним інститутам. Це актуалізує питання про формування множинних лояльностей — до локальних, національних, регіональних та глобальних утворень — та їх можливих конфліктів чи узгоджень. Розмиваються традиційні джерела та об'єкти лояльності, що потребує дослідження нових механізмів її конструювання у транснаціональному просторі.

- Цифровізація та нові форми інституційної взаємодії: стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення Інтернету породжують нові форми соціальної взаємодії та інституціоналізації (онлайн-спільноти, віртуальні організації, цифрові платформи). Виникають нові об'єкти та форми лояльності — до брендів, онлайн-лідерів думок, віртуальних ідентичностей. Соціальні мережі стають потужним інструментом як для мобілізації лояльності (наприклад, у соціальних рухах), так і для її підриву щодо традиційних інститутів через швидке поширення інформації, дезінформації та маніпулятивних впливів.

- Криза довіри та ерозія лояльності до традиційних інститутів: у багатьох країнах світу спостерігається зниження рівня суспільної довіри до ключових політичних (уряди, парламенти, партії), економічних (банки, корпорації) та медійних інститутів. Ця криза довіри неминуче призводить до

ерозії лояльності громадян, споживачів та працівників, що може дестабілізувати існуючі інституційні порядки. Це актуалізує пошук нових підстав для формування та підтримки лояльності — можливо, на більш партикулярних, ціннісно орієнтованих або мережових засадах.

- «Темна сторона» лояльності та її деструктивні наслідки: важливо враховувати, що лояльність не завжди є позитивним феноменом. В історії та сучасності відомо чимало випадків, коли надмірна лояльність, конформізм, групове мислення (groupthink) та беззаперечне підпорядкування авторитету призводили до підтримки деструктивних, корумпованих, авторитарних або неефективних інститутів, перешкоджаючи інноваціям, критичному осмисленню та позитивним соціальним змінам. Дослідження «темної сторони» лояльності є важливим для розуміння умов, за яких вона може стати загрозою для суспільного добробуту.

Перспективи подальшого розвитку теорії інституціалізації в контексті вивчення лояльності пов'язані з розробкою більш динамічних і багатовимірних моделей, що враховують складну взаємодію когнітивних, емоційних та поведінкових аспектів лояльності. Необхідні дослідження механізмів (де)легітимації інститутів та ролі різних форм лояльності в цих процесах, а також впливу культурних відмінностей на формування та прояви лояльності в різних суспільствах. Важливим напрямом є аналіз ролі агентності (agency) індивідів та груп у формуванні, підтримці або зміні інститутів через прояви лояльності або нелояльності.

Проведений аналіз показує, що на рівні конкретної організації у процесах інституціалізації утворюється складна функційна система взаємодії між працівниками та інституцією, яка складається з декількох підсистем. Насамперед це виробнича підсистема або «виробничий простір», який утворюється техніко-технологічними процесами та регулюється організаційно-управлінськими нормами і правилами. Важливо, що ці виробничі процеси, незалежно від типу самого виробництва (матеріальне чи

нематеріальне), здійснюються тільки завдяки зусиллям працівників, які вкладають у них власні життєві ресурси.

2.2 Лояльність у просторі теорій соціального обміну

Другу підсистему утворюють унормовані соціальні стосунки, які регулюють правові та корпоративні відносини між всіма співробітниками, незалежно від посади, і організацією як інституційним суб'єктом. Із формальної точки зору ці стосунки фіксуються у форматі «трудового договору», але реальний простір соціальних відносин в організації завжди виходить далеко за ці формальні рамки, оскільки існує цілий комплекс так званої «корпоративної культури», який фіксує специфіку внутрішніх регулятивних норм і правил взаємодії. На психологічному рівні соціальний простір виявляється у системі взаємних очікувань та вимог, які обидві сторони цієї взаємодії висувують одна до одної. Збалансованість цих очікувань і вимог підпадає під дію законів соціального обміну.

Вони пояснюють соціальні взаємодії крізь призму винагород, витрат та взаємної залежності між окремими особами чи групами. Цей підхід розглядає людські стосунки як своєрідний ринок, де кожен учасник прагне максимізувати «прибутки» та мінімізувати «збитки».

Ключовим представником поведінкового підходу до аналізу соціального обміну вважається американський соціолог Джордж Хоманс. У праці «Соціальна поведінка: її елементарні форми» (Homans, G. C., 1961) він сформулював низку основних принципів, що пояснюють механізми соціального обміну. Головна ідея Хоманса полягала в тому, що вся соціальна поведінка ґрунтується на бажанні людини отримати винагороду та уникнути витрат. Він визначив такі принципи:

- Принцип успіху: поведінка, яка в минулому призводила до винагороди, має більшу ймовірність повторення.

- Принцип стимулювання: якщо поточна ситуація схожа на ту, в якій індивід раніше отримував винагороду, ймовірність повторення відповідної поведінки зростає.

- Принцип цінності: чим цінніша винагорода для людини, тим вища ймовірність того, що вона докладе зусиль, щоб її отримати.

- Принцип депривації–насичення: чим частіше надається певна винагорода, тим менше вона цінується.

- Принцип схвалення–агресії: якщо людина не отримує очікуваної винагороди або зазнає покарання, зростає ймовірність агресивної реакції. І навпаки, якщо винагорода перевищує очікування, вона викликає позитивне ставлення.

- Принцип раціональності: індивіди порівнюють потенційні витрати (час, енергію, емоції) та очікувані винагороди (соціальне схвалення, матеріальні блага, статус) перш ніж вжити заходів.

Отже, за Хомансом, людська поведінка є результатом раціонального розрахунку. Він наголошував на елементарних формах поведінки на мікрорівні — у міжособистісних стосунках, вважаючи, що навіть складні соціальні явища можна звести до базових моделей обміну (Homans, G. C., 1961).

На відміну від Хоманса, Пітер Блау менше зосереджувався на психологічних мотивах і більше — на соціологічних аспектах взаємодії в різних типах соціальних структур. У своїй праці «Обмін і влада в соціальному житті» (Blau, P. M., 1964) він розглядав обмін як дію, що залежить від винагороджуваних реакцій з боку інших і припиняється, коли ці очікувані реакції не настають. П. Блау трактував соціальне життя як «базар», де люди взаємодіють, щоб отримати максимальну вигоду. Він також сформулював закони обміну, підкреслюючи, зокрема, важливість норм справедливого обміну. На його думку, ці закони можна екстраполювати на взаємодію між організаціями та іншими соціальними структурами, де обмін часто має непрямий та опосередкований характер, а фактори нормативності та контролю

відіграють значну роль (Blau, P. M., 1964). Блау також виокремлював чотири основні типи винагород у відносинах обміну: гроші, соціальне схвалення, повага та відповідність, і зазначав, що дисбаланси у відносинах обміну, спричинені нерівним доступом до ресурсів, є як джерелом конфліктів, так і джерелом соціальних змін.

Річард Емерсон наступний, хто зробив значний внесок, змістивши фокус з індивідуальних мотивацій на аналіз залежності та мережових структур у соціальному обміні. У своїй статті «Відносини влади та залежності» (Emerson, R. M., 1962, 1976) він стверджував, що влада однієї сторони (А) над іншою (Б) прямо пропорційна залежності Б від А. Влада виникає не лише з контролю над ресурсами, а тому, що інша сторона потребує цих ресурсів і не має альтернатив. Емерсон наголошував на динамічній природі влади та можливості стратегічної поведінки для її збалансування. Ключем до його теорії є включення аналізу соціальних мереж до теорії обміну: влада залежить не лише від двосторонніх відносин, а й від ширшого соціального контексту, такого як наявність альтернативних партнерів. Це стало основою для розвитку теорії мереж обміну (Cook, K. S. & Emerson, R. M., 1978).

Джон Тібо та Гарольд Келлі у праці «Соціальна психологія груп» (Thibaut, J. W., & Kelley, H. H., 1959), а пізніше — «Міжособистісні відносини: теорія взаємозалежності» (Thibaut, J. W., & Kelley, H. H., 1978) запропонували модель, що пояснює оцінку міжособистісних стосунків. Вони ввели поняття «рівень порівняння» (CL) — базова очікувана вигода, сформована на основі минулого досвіду та норм, та «рівень порівняння альтернатив» (CLalt) — оцінка можливих альтернатив поточним стосункам. Вони стверджують, що задоволення виникає тоді, коли вигоди перевищують CL, а стабільність стосунків залежить від співвідношення поточних вигод до CLalt. Ця теорія знайшла застосування у вивченні романтичних, дружніх та робочих стосунків.

У класичній праці Марсель Мосс «Дар: форма та причина обміну в архаїчних суспільствах» (Mauss, 1925/1990; див. також Sigaud, 2002 для аналізу його спадщини) радикально переосмислив природу дарування. Він

довів, що дар — це не просто акт доброї волі, а фундаментальний соціальний інститут, який структурує соціальні відносини через систему взаємних зобов'язань: давати, отримувати та відповідати взаємністю. «Дар», за Моссом, зберігає зв'язок з дарувальником («дух дару») та зобов'язує до взаємності, регулюючи владу, статус та соціальний порядок. Хоча роботи Мосса стосувалися архаїчних суспільств, його ідеї мають глибоке значення для розуміння обміну та взаємності в сучасних соціальних взаємодіях, включаючи волонтерство та благодійність.

Можна дійти висновку, що теорії соціального обміну забезпечують цінну основу для розуміння формування та підтримки лояльності персоналу до організації. З цієї точки зору, лояльність можна розглядати як результат довгострокових, взаємовигідних відносин обміну між працівником та організацією.

1. Лояльність як результат раціонального розрахунку (Хоманс, Блау):

- Працівники оцінюють, винагороди які вони отримують від організації (зарплата, кар'єрні можливості, визнання, соціальний статус, цікава робота) та витрати, пов'язані з роботою (час, зусилля, стрес, втрачені альтернативи).

- Афективна лояльність може виникнути, коли працівник постійно отримує винагороду, яка перевищує його очікування або витрати (принципи успіху та схвалення Хоманса). Відчуття того, що організація цінує його внесок, сприяє формуванню емоційної прив'язаності.

- Безперервність лояльності безпосередньо пов'язана з принципами цінності та насичення. Працівник може залишатися лояльним, якщо «вартість» переходу до іншого роботодавця (втрата інвестицій, специфічних для компанії знань, соціальних зв'язків) є високою, навіть якщо поточна винагорода не є максимальною (Allen & Meyer, 1990).

- Нормативна лояльність може бути сформована на основі норм справедливого обміну (Blau, P. M., 1964). Якщо організація виконує свої зобов'язання (як формальні, так і неформальні), працівник відчуває моральний обов'язок відповісти взаємністю, залишаючись лояльним.

2. Лояльність та влада/залежність (Емерсон):

- Залежність працівника від організації (наприклад, через брак альтернативних робочих місць, унікальність необхідних навичок) може впливати на його поведінку, але не обов'язково на глибоку афективну лояльність. Це може радше пояснити продовження лояльності через відсутність кращих альтернатив.

- І навпаки, якщо організація залежить від унікальних навичок та знань працівника, це може збільшити його переговорну силу та очікування щодо винагород, що, у разі їх виконати, може зміцнювати лояльність.

- Побудова мережі соціальних зв'язків всередині організації (що є частиною соціального капіталу) збільшує «інвестиції» працівника та може посилити його залежність від поточного робочого місця, сприяючи збереженню лояльності.

3. Рівні лояльності та порівняння (Тібо та Келлі):

- Задоволення від роботи (перевищення пільг CL) є важливим, але не єдиним фактором лояльності. Працівник може бути задоволеним, але нелояльним, якщо бачить значно кращі альтернативи (CLalt).

- Афективна лояльність найімовірніше виникає, коли поточні стосунки з організацією значно перевищують як CL (базові очікування), так і CLalt (сприйняті альтернативи). Організація сприймається не просто як «достатньо хороша», а як «найкраща з можливих».

- Ця теорія добре пояснює, чому іноді працівники залишаються в організації, навіть якщо вони не повністю задоволені (низький CLalt),

або, навпаки, залишають компанію, де вони були задоволені, заради кращих перспектив.

4. Вірність та взаємність «Дара» (Мосс):

- Організаційну лояльність можна розглядати крізь призму суспільного договору і психологічного контракту (Rousseau, D. M., 1995), де існують неписані взаємні очікування та зобов'язання.

- Коли організація «дарує» працівнику щось понад формальні зобов'язання (наприклад, можливості розвитку, підтримку у скрутні часи, гнучкість), це створює відчуття морального борг та бажання «відплатити» лояльністю та додатковими зусиллями (нормативна та афективна лояльність).

- Порушення цього неявного «обміну дарами» (наприклад, невиконані обіцянки, несправедливе ставлення) може бути сприйняте як зрада та зруйнувати лояльність, навіть якщо формальні умови договору виконано.

Новітні дослідження продовжують розвивати ідеї теорій соціального обміну у вивченні лояльності з урахуванням сучасних реалій:

- Сприйнята організаційна підтримка (POS): концепція, розроблена Айзенбергером та ін. (Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., 1986), базується на ідеї соціального обміну. Працівники формують загальне уявлення про те, наскільки організація цінує їхній внесок і піклується про їхнє благополуччя. Високий рівень особистих якостей (POS) призводить до підвищеної афективної лояльності та готовності докладати зусиль на благо організації (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017).

- Обмін лідерів та членів (LMX): теорія LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) зосереджується на якості взаємовідносин між лідером та кожним окремим підлеглим. Високоякісні LMX-відносини характеризуються взаємною довірою, повагою та зобов'язаннями, що позитивно впливає на лояльність працівників як до лідера, так і до організації в цілому (Gerstner & Day, 1997; Dulebohn et al., 2012).

- Організаційна справедливість: сприйняття справедливості у розподілі ресурсів (розподільна справедливість), процедурах прийняття рішень (процедурна справедливість) та міжособистісному ставленні (інтеракційна справедливість) є ключем до формування довіри та лояльності. Несправедливість розглядається як порушення умов соціального обміну (Colquitt et al., 2001, 2013).

- Психологічний контракт: як зазначалося вище, лояльність тісно пов'язана з виконанням організацією своїх обіцянок, як явних, так і неявних. Порушення психологічного контракту призводять до зниження довіри та лояльності (Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007).

Теорії соціального обміну забезпечують надійну аналітичну основу для розуміння лояльності не як одностороннього почуття, а як результату складного, динамічного процесу взаємного обміну, що дозволяє розробляти більш ефективні стратегії її формування та підтримки в організаціях. У цьому випадку працівники «вкладають» у систему обміну власні життєві ресурси — час, зусилля, інтелектуальні здібності, цінності, професійні компетентності тощо, а інституція — матеріальне (фінансове) забезпечення, професійне визнання і зростання, соціальну підтримку і захист, морально-психологічну атмосферу організації тощо.

Вони наголошують, що лояльність — це не одностороннє почуття, а результат складного процесу взаємного обміну, у межах якого працівники та організації постійно оцінюють вигоди та витрати, спираючись на норми справедливості, взаємності та доступних альтернатив. Розуміння цих механізмів дозволяє організаціям розробляти ефективніші стратегії формування та підтримки лояльності персоналу, створюючи умови для взаємовигідних та довгострокових відносин.

2.3 Неформальні соціально-психологічні зв'язки як інтегральна характеристика

Неформальні соціально-психологічні зв'язки формують третю підсистему, що виникає у будь-якій організації. Соціально-психологічний клімат (СПК) — це інтегральна характеристика психологічного стану колективу, яка відображає сукупність думок, настроїв, переживань та взаємовідносин співробітників. Це, по суті, «атмосфера» або «погода» в організації, яку працівники відчують щодня. Згідно з класичними уявленнями (К. Левін, Дж. Літвін, Р. Стрінгер), клімат є результатом взаємодії особистості та середовища ($B = f(P, E)$). Формальна структура (правила, ієрархія) створює лише «каркас» цього середовища. Його живим наповненням, що визначає емоційне забарвлення, формують саме неформальні соціально-психологічні зв'язки.

Неформальні соціально-психологічні зв'язки в групі (тобто самочинні, дружні, симпатичні контакти і спілкування поза офіційною структурою) відіграють ключову роль у формуванні такого ставлення. Наприклад, вважається, що інтеграція працівників через спільні неформальні заходи (перерва на каву, походи до бару після роботи, корпоративні заходи тощо) безпосередньо підвищує відчуття приналежності та лояльності співробітників.

Неформальні зв'язки в колективі — це відносини, що виникають спонтанно на основі симпатії, дружби, спільних інтересів чи переконань, незалежно від офіційної структури організації. Такі групи характеризуються відсутністю формально затверджених статусів й жорсткої ієрархії ролей. У неформальних колективах взаємодія побудована на особистісних контактах і взаємній симпатії, а не на офіційних посадах. Групи задовольняють психологічні потреби своїх членів, які не завжди забезпечуються формальною організацією, наприклад, потреби у приналежності, участі в ухваленні рішень, емоційній підтримці, отриманні інформації тощо.

З часів Хоторнського експерименту ні в кого не викликає сумніву, що неформальні зв'язки створюють особливий психологічний простір, який має

суттєвий вплив як на якість виробничих процесів, так і на усталеність колективних стосунків. Як відомо, «Хортонський експеримент», що почався з вивчення впливу на продуктивність праці рівня освітленості в робочих приміщеннях, який згодом переріс у масштабну програму, в межах якої дослідники маніпулювали низкою інших чинників, пов'язаних з умовами праці, показав, що практично будь-які нововведення позначалися на продуктивності праці. Намагаючись зрозуміти глибинні причини цього феномену, дослідники дійшли висновку, що вирішальну роль відігравала саме трансформація соціального середовища. Від часу проведення Хотонського експерименту, який продемонстрував важливість людського фактора для продуктивності праці, неформальні взаємини вважаються ключовим чинником організаційної поведінки та управління (Mayo, 1933)

Згідно з класичними уявленнями соціальної психології, неформальні групи можуть існувати в межах формальних структур (наприклад, колектив односторонців у межах відділу) чи функціонувати самостійно, об'єднуючи людей за особистою прихильністю.

Неформальні відносини традиційно розглядаються як взаємодії між працівниками, які не закріплені офіційними нормами, але базуються на міжособистісному спілкуванні, довірі та спільних інтересах (Katz & Kahn, 1978). Вони можуть проявлятися у формі дружби, солідарності, партнерства, а також конфліктів, що відображає різноманітність людських відносин у колективі. Неформальні відносини формуються на основі психологічної близькості, спільності цінностей, інтересів і емоційних переживань (Katz & Kahn, 1978). Вони створюють особливий психологічний клімат, що впливає на поведінку працівників, їхню мотивацію та задоволеність роботою. Особливістю таких відносин є їхня гнучкість і адаптивність, що є важливим у сучасних умовах динамічних змін, і потреби у міжфункціональній взаємодії.

Неформальні групи в організації виникають спонтанно і задовольняють соціальні потреби працівників, такі як приналежність, визнання та підтримка

(Maus, 2018). Вони можуть впливати на прийняття рішень, обмін інформацією та формування корпоративної культури.

Якість міжособистісних зв'язків часто визначається через поняття соціально-психологічного або організаційного клімату. Організаційний клімат — це сукупність спільних уявлень, норм і цінностей, які поділяють члени колективу (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Якість міжособистісних стосунків значною мірою визначає цей клімат. Неформальні зв'язки сприяють формуванню довіри, взаємодопомоги та психологічної безпеки, що знижує рівень конфліктів і підвищує колективну ефективність (Cuadra-Peralta et al., 2017).

Дослідження показують, що позитивний соціально-психологічний клімат пов'язаний із покращенням комунікації та підвищенням задоволеності працею, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів і сприяє стабільності організації (Maus, 2018; Schneider et al., 2013). Зокрема, Maus (2018) зазначає, що такі фактори, як залученість, підтримка керівництва та інтеграція працівників, статистично значуще пов'язані з проявами організаційної громадянської поведінки, що сприяє стійкості організації.

Задоволеність працею — ключовий показник ефективності роботи персоналу. Вона визначається не лише матеріальними умовами, а й якістю соціальних взаємодій (Judge et al., 2001). Неформальні зв'язки забезпечують емоційну підтримку, можливість вирішення конфліктів і обміну досвідом, що позитивно впливає на загальний настрій і мотивацію працівників.

У чисельних дослідженнях доведено, що якість цих зв'язків значною мірою впливає як на загальну задоволеність працею, так і на наміри змінити місце роботи. Сучасні дослідження підтверджують, що організаційний клімат безпосередньо пов'язаний із рівнем задоволеності працею. Наприклад, дослідження педагогів дитячих садків показало, що позитивний клімат сприяє зростанню задоволеності та зниженню вигорання (Zhang et al., 2024). Аналогічно, Maus (2018) підкреслює важливість інтеграції та підтримки факторів, що підвищують задоволеність і залученість працівників.

Поняття «неформальні соціально-психологічні зв'язки» передбачає як багаторівневі міжособистісні стосунки (дружні зв'язки, шкільні/університетські компанії тощо), так і особливості їхнього функціонування — відсутність офіційних настанов і гнучкість взаємодій. У такому середовищі соціальне коло кожного індивіда розширюється завдяки довірі й емпатії, що є важливою передумовою формування лояльності. Лояльність членів колективу — це особлива форма ставлення, що поєднує довіру та готовність піклуватися про інтереси групи. Зростання лояльності зазвичай супроводжується підвищеною відповідальністю й усвідомленням спільних цілей.

Неформальні зв'язки слугують потужним фоном, який підсилює групову згуртованість і підтримує лояльність учасників. Практичні дослідження показують, що діяльність у неформальному ключі (спільні обіди, дружнє спілкування, корпоративи) сприяє персональній інтеграції працівників у колектив і підвищує їхнє відчуття відповідальності та приналежності (Волянська, О., 2012). Наприклад, в умовах офлайн-взаємодії груповий клімат поліпшується завдяки організації неформальних заходів (перерви на каву, неформальні зустрічі), що безпосередньо впливає на рівень лояльності й довіри персоналу (Волянська, О., 2012). Аналогічні механізми діють у різних типах колективів: у трудових колективах міцні дружні зв'язки між колегами підсилюють готовність працівників залишатися в організації, адже «робочий клімат» відчувається ними не лише через офіційні зобов'язання, а й через емоційні зв'язки, прив'язаність. В освітніх колективах дружні стосунки між викладачами чи студентами формують підтримку й лояльність до навчальної інституції. У військових підрозділах тісні неформальні групи навіть на рівні відділення, часто визначають взаємну підтримку в стресових ситуаціях, що на пряму корелює з високим рівнем військової лояльності та дисципліни. Таким чином, міцні неформальні контакти об'єднують учасників спільної діяльності не стільки законом офіційної ієрархії, скільки колективними цінностями й емоційною близькістю.

Неформальні зв'язки стимулюють лояльність кількома ключовими психологічними механізмами. По-перше, через соціальний обмін: взаємні послуги, доброзичливе ставлення й підтримка створюють відчуття боргу або зобов'язання відповісти взаємністю. Якщо індивід відчуває, що група постійно надає йому соціальні ресурси (інформацію, підтримку, визнання), він прагне «платити» лояльністю та допомогою у виконанні спільних завдань. По-друге, через ідентифікацію з групою: згідно з теорією соціальної ідентичності, коли людина відчуває себе частиною групи, її власні цілі співвідносяться з цілями колективу. Неформальні контакти поглиблюють почуття «ми», адже спільний досвід і взаємодія підсилюють емоційну близькість до групи. По-третє, через формування довіри й безпеки: підтримка колег, відсутність відчуття конкуренції в неформальному спілкуванні створюють психологічний комфорт. Таким чином, завдяки механізмам соціального обміну (закон взаємності), групової ідентифікації та довірчих відносин формуються міцні психологічні передумови, які перетворюють неформальні контакти на рушійну силу лояльності.

Для глибшого занурення в тему вважаю за потрібне розглянути теорії за якими формується лояльність через неформальні зв'язки:

1) Теорія соціального обміну (Блау, Хоманс, Кук):

Соціальний обмін розглядає неформальні взаємодії як серію «витрат» та «вигод». Кожен учасник співвідносить власний внесок із отриманим результатом, і коли баланс є позитивним, виникає відчуття зобов'язаності. Згідно з цією теорією, відповідність взаємин та очікування вигоди зміцнюють прихильність: якщо працівник постійно отримує підтримку чи визнання, він починає «розраховувати» на такі блага й відчувати лояльність до партнера (колективу чи організації). Експериментально встановлено, що саме в результаті поступового обміну вигодами формується зобов'язаність, довіра і лояльність. Іншими словами, правило взаємності («я допомагаю тобі — ти допомагаєш мені») породжує відданість: людина поступово сприймає обмін як стабільний та справедливий, тож прагне підтримувати ці стосунки надалі.

2) Теорія соціальної ідентичності (Тажфел, Тернер):

Ця теорія стверджує, що значна частина самосприйняття людини формується завдяки належності до соціальних груп. Відчуття «ми»-ідентичності виникає, коли індивід асоціює себе з певним колективом і розділяє його цінності. Співпадіння особистого «Я» з груповим «Ми» підсилює солідарність: людина починає дотримуватись норм групи, переймає її символіку й прагне захищати репутацію колективу. Згідно з однією з формулювань, «аспекти самосприйняття, що впливають зі сприйняття своєї належності до певної соціальної категорії», визначають соціальну ідентичність. Коли в групі є висока згуртованість і спільна ідентичність, у членів формується довіра одне до одного. Іншими словами, люди схильні змінювати свою поведінку під впливом групових норм (конформність) та прагнення відчувати приналежність. Цей процес зміцнює лояльність: відчуючи себе частиною «нас», член групи захищає інтереси колективу та підтримує його, аби зберегти позитивний образ своєї групи. Також дослідники зазначають, що формування спільної ідентичності веде до зростання довіри серед учасників і підвищення їхньої задоволеності й віддачі.

3) Модель психологічного контракту (Руссо):

Психологічний контракт — це неписані очікування і зобов'язання між учасниками взаємодії (зазвичай «працівник–роботодавець»), які не зафіксовані формально. За Деніс Руссо, такі неформальні домовленості — це сукупність сприйнятих зобов'язань, що виникають у стосунках. Коли психологічний контракт виконується (наприклад, працівник відчуває, що керівництво дотримується невисловлених обіцянок), це породжує довіру; навпаки, порушення негласних домовленостей викликає розчарування, зневіру і підриває лояльність. Ефективно налагоджений психологічний контракт базується на взаємній довірі, шанобливому ставленні та солідарності. Саме довіра виступає основою такого контракту: коли обидві сторони відчують, що «інвестують» у стосунки на повну, вони більше готові віддавати партнеру

в цій неформальній угоді. Порушення контракту, навпаки, призводить до зниження прихильності та мотивації підтримувати зв'язок.

4) Механізм довіри й безпеки (Фукуяма, Коулмен, Патнем):

Соціальний капітал — мережі соціальних зв'язків і звичаї взаємодії (норми, довіра), що виступають фундаментом довгострокової відданості. Фукуяма, Коулмен, Патнем та інші дослідники визначали соціальний капітал як сукупність мереж, спільних цінностей і довіри, що дозволяють групам ефективно співпрацювати. У цьому контексті довіра сприймається як ресурс: наявність довірчих зв'язків (*bonding capital*) у групі означає, що люди більше покладаються одне на одного та готові діяти заради загального блага. Наприклад, у військовому середовищі поступовий розвиток довіри, зв'язків «солдат–солдат» і «солдат–командир» називають зростанням соціального капіталу: це проявляється в підвищенні норм взаємодопомоги та загальної згуртованості. Дослідження армійських спільнот підтверджують: колективи з високим соціальним капіталом мають «міцні почуття гордості та відданості своїм групам». Відповідно, Фукуяма визначав соціальний капітал як сукупність неформальних цінностей чи норм, спільних для членів групи, що сприяють їхній взаємодії, а Коулмен наголошував, що соціальна структура (зв'язки довіри) полегшує певні дії індивідів. Таким чином, надійне соціальне середовище і відчуття безпеки (відсутність страху перед зрадою) стимулюють відданість: коли люди знають, що можуть допомогти чи підстрахувати без зайвих умов, вони відчують більше лояльності до «своїї» групи чи організації.

**Порівняльний аналіз основних психологічних теорій
неформальних зв'язків**

Теорія	Основні автори	Ключова ідея	Механізм впливу на лояльність	Практичне застосування
Соціальний обмін	Дж. Хоманс, П. Блау	Взаємодії як обмін ресурсами	Взаємність, соціальний «борг»	Корпоративні свята, взаємодопомога
Соціальна ідентичність	Г. Тежфел, Дж. Тернер	Ідентифікація з групою	Формування почуття «ми»	Тімбілдинги, спільні цінності
Психологічний контракт	Д. Руссо	Неписані очікування та домовленості	Виконання негласних зобов'язань	Увага до потреб співробітників
Соціальний капітал	Ф. Фукуяма, Дж. Коулмен	Мережі довіри та норм	Психологічна безпека	Створення відкритих каналів комунікації

Сильна міжособистісна підтримка та емпатія — важливі механізми, які укріплюють лояльність. Емпатія — здатність розуміти й розділяти емоції іншого — свідчить про готовність інвестувати у стосунки. Дослідження показують: коли у взаємодії проявляються душевність і взаємна підтримка, це не тільки підвищує довіру, а й саме по собі сигналізує про довірчі стосунки. Зокрема, у дослідженнях командної роботи було встановлено, що прояви співчуття та уваги до стану колег сприяють відчуттю безпеки і зміцнюють готовність працювати разом. Надійність емоційної підтримки (коли люди постійно проявляють турботу та допомагають у складних ситуаціях) формує

надійний емоційний зв'язок. Так, в одному з оглядів дружніх стосунків підкреслюється: «надійна підтримка ... характеризується постійною доступністю і взаємним виявленням лояльності. У центрі цього — довіра і відданість». Іншими словами, люди, які відчують себе емоційну підтримку в групі, як правило, стають більш відданими їй.

На мікрорівні неформальні зв'язки впливають на лояльність через соціальний вплив і внутрішню мотивацію. Конформність означає, що індивіди нерідко змінюють свою поведінку, щоб відповідати очікуванням групи. Наприклад, учасники групи наслідують поведінкові правила та символи, встановлені «значущими іншими» — впливовими лідерами або авторитетами з оточення. Коли члени бачать, що провідні фігури громади або колективу демонструють певні моделі поведінки чи цінності, вони схильні повторювати їх. Дослідження підтверджують: люди змінюють свою поведінку, щоб відповідати груповим нормам, відчувати прийняття й належність. Соціальні норми стають «мовчазними домовленостями», без дотримання яких член може втратити статус «свого» і стати ізгоєм, тому навіть неусвідомлене підпорядкування цим нормам посилює збереження лояльності. Отже, ідеї значущих інших (наприклад, колег, керівників чи друзів) формують референтні рамки: індивіди прагнуть наслідувати поведінку цих впливових осіб, аби не випасти з групи. У підсумку, конформність і дотримання групових норм через тиск значущих оточуючих забезпечують формування «культури довіри», у якій кожен знає свою роль і відчуває себе у безпеці, підтримуючи загальний консенсус.

Результати численних досліджень підтверджують значення наведених механізмів у різних сферах. У корпоративному середовищі, наприклад, доведено, що виконання неформальних угод (психологічного контракту) та взаємна підтримка колег сприяють підвищенню прихильності співробітників до компанії (Madsen S., 2005). Навіть у військових колективах підкреслюють роль соціального капіталу: формування тісних соціальних зв'язків і норм взаємодопомоги у взаємодії «солдат–солдат» корелює з високою бойовою

мораллю та відданістю підрозділу. Зокрема, дослідження армійського середовища показують, що згуртованість («bonding capital») веде до «сильного почуття внутрішньогрупової лояльності». У навчальних та навчально-виховних групах спільна ідентичність і довіра також підвищують згуртованість: соціально-психологічні дослідження показують, що наявність згуртованості та спільної ідентичності призводить до зростання довіри, що позитивно впливає на продуктивність та задоволеність учасників (Madsen S., 2005). Таким чином, і в бізнесі, і в армії, і в освітніх колективах спостерігається: неформальні зв'язки (особистісні, емоційні, ідентифікаційні), які стають підґрунтям побудови довготривалої лояльності.

Внутрішні правила і звичаї групи задають орієнтири бажаної поведінки. Групові норми — це прийняті усіма членами колективу зразки поведінки (Madsen S., 2005). Якщо одна з таких норм стосується відданості колективу або взаємодопомоги, то ігнорування цих очікувань тягне за собою соціальне неприйняття, натомість дотримання зміцнює почуття приналежності. Наприклад, у командах часто існує негласний стандарт допомагати колезі в разі потреби; виконуючи його, люди відчують посилену прихильність та власну значущість у групі. Таким чином, норми функціонують як тиск комфортності: бажаючи вписатися у «здорову» групову культуру, учасники витримують рівень лояльності, що узгоджується з очікуваннями колективу.

Довіра між членами колективу є фундаментом ефективних відносин. Коли робітники переконані, що колеги щиро піклуються про їхні інтереси, зростає готовність поділитися важливою інформацією, брати відповідальність за спільні рішення і, як наслідок, бути відданими спільній справі. Підтвердженням цього є рекомендації експертів: для зміцнення згуртованості групі слід допомогти пережити спільні успіхи і «зміцнити довіру членів групи одне до одного і перш за все до лідера». На практиці це означає організацію спільних заходів та відкритих обговорень, які розвивають впевненість співробітників у підтримці з боку команди.

Неформальні канали комунікації та емоційна підтримка поглиблюють лояльність через міжособистісне спілкування. Вільне неформальне спілкування (чат, «кава-пауза», дружні зустрічі) дозволяє обмінюватися не тільки робочою інформацією, а й емоціями, що зміцнює соціальні зв'язки. Коли працівник відчуває, що в колективі є кому висловити підтримку чи співчуття в складній ситуації, це формує в ньому вдячність та бажання відповідати лояльністю. Дослідження підтверджують: неформальна взаємодопомога розширює можливості вирішення проблем і сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, що також підсилює прихильність до організації. Таким чином, саме через налагоджені комунікації та сприятливий емоційний клімат групи посилюється особиста мотивація працівника залишатися в колективі — мовби група стає «другою родиною», заради якої варто докладати зусиль.

Розуміння значення неформальних зв'язків є критично важливим для менеджерів і HR-фахівців. На практиці це означає, що робота з підвищення лояльності персоналу повинна виходити за межі формальних процедур і бюджетних винагород. Наприклад, організація корпоративних заходів (від свят до тимбілдінгів) цілеспрямовано створює майданчик для формування довірчих зв'язків і відчуття «ми-культури». Відкрите заохочення спілкування між підрозділами, наставництво і побудова «командних традицій» (побутові чи професійні) слугують інструментами зміцнення неформальних груп. Менеджерам також важливо враховувати психологічний контракт — неписані очікування співробітників (наприклад, справедливий розподіл завдань, визнання результатів), які пов'язують працівників з організацією. Задовольняючи такі психологічні очікування через підтримку і увагу, керівництво стимулює утворення позитивної «плати» — лояльності і працездатності. З огляду на це, компанії, що піклуються про розвиток соціального капіталу (довіри, емпатії, норм взаємодії) всередині команд, отримують відданий колектив, готовий ефективно вирішувати завдання й адаптуватися до змін. У підсумку, інвестиції у створення сприятливого

неформального середовища повертаються зростанням задоволеності персоналу, зменшенням плинності кадрів і підвищенням загальної ефективності організації.

Таким чином, неформальні соціально-психологічні зв'язки виступають інтегральною складовою лояльності в будь-якому колективі. Вони формують «невидиму» мережу взаємодії, засновану на цінностях, довірі та емоційній прихильності, яка підсилює групову єдність. Теоретичні моделі (соціально-психологічний обмін, соціальна ідентичність, психологічний контракт) пояснюють, чому саме через неписані домовленості та міжособистісну підтримку люди формують готовність залишатися в організації. На практиці це означає: успішне управління персоналом повинно враховувати не лише офіційні інструменти мотивації, а й створення умов для неформальної взаємодії. У підсумку, формування здорових неформальних зв'язків у колективі — це інвестиція в довгострокову відданість членів колективу, що сприяє підвищенню організаційної ефективності і стабільності.

Висновки до розділу 2

Аналізований розділ закладає фундаментальну теоретико-методологічну базу, переводячи феномен організаційної лояльності зі сфери індивідуальної психології до категорії багатовимірного соціально-психологічного явища. Ці висновки узагальнюють ключові положення та їхнє значення для емпіричного дослідження та управлінської практики.

1. Ключовим досягненням є обґрунтування того, що організаційна лояльність виникає у складній, часто динамічній взаємодії між працівником як конкретним суб'єктом і організацією як «інституційним суб'єктом». У цьому контексті лояльність визначається як цілісна форма суб'єктивного ставлення, що виражається у готовності індивіда й надалі інвестувати власні зусилля у функціонування та розвиток організації.

2. Розділ успішно синтезує теорію інституціоналізації та соціального обміну, виділяючи три критичні підсистеми організаційного простору, в яких вимірюється лояльність :

- Професійна лояльність (виробничий простір): пов'язана із готовністю інвестувати енергію у виробничі процеси. Ключові показники: можливості реалізації професійних здібностей та перспективи професійного зростання.
- Інституціональна лояльність (унормовані відносини): пов'язана із визнанням правового та корпоративного порядку. Ключові показники: ефективність та справедливість організаційних норм і правил.
- Соціальна лояльність (неформальні зв'язки): пов'язана з психологічним кліматом та міжособистісною взаємодією. Ключові показники: відчуття поваги з боку колег та адміністрації та готовність співробітників до взаємної підтримки.

3. На відміну від простого похідного явища, лояльність позиціонується як активний чинник, ресурс та важливий індикатор стану інституту. Це означає, що життєздатність та легітимність будь-якої організації прямо залежить від рівня прихильності та підтримки з боку її членів.

4. Лояльність є критичним фактором у виборі індивідом між стратегіями «виходу» та «голосу». Наявність лояльності утримує працівника від негайного «виходу» (звільнення) за перших ознак погіршення ситуації і схиляє до використання «голосу» (конструктивної критики чи пропозицій). Таким чином, лояльність надає організації необхідний час для реформ та адаптації.

5. Лояльність безпосередньо залежить від виконання психологічного контракту — неписаних взаємних очікувань. Порушення цих неформальних домовленостей (наприклад, несправедливе ставлення, невиконані обіцянки) сприймається як зрада і руйнує довіру та лояльність швидше, ніж формальні чинники.

6. Найважливішим практичним результатом є операціоналізація тривимірної моделі у діагностичний опитувальник. Це дає змогу менеджерам та HR-фахівцям отримати не просто загальну оцінку «задоволеності», а

комплексний профіль лояльності, виявивши, в якій саме сфері (професійній, соціальній чи інституціональній) виникає дисбаланс, що підриває загальну відданість.

7. Підтримка стійкої лояльності вимагає багатовекторних системних дій, а не лише точкових заохочень :

- Інституціональний вимір: регулярний аудит справедливості та прозорості організаційних правил (боротьба з бюрократією).
- Соціальний вимір: інвестування у соціальний капітал (довіра, емпатія) через заохочення неформальних зв'язків та психологічної безпеки.
- Професійний вимір: забезпечення чітких шляхів професійного зростання та можливостей для повної реалізації здібностей працівників.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Лояльність, як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості до організації

Дослідження організаційної лояльності працівника має спиратися на цілісну модель організаційного простору, у якому відображається виробнича діяльність особистості. Запропоноване розуміння місця особистості в організаційному просторі можна відобразити у схемі (рис. 3.1.).

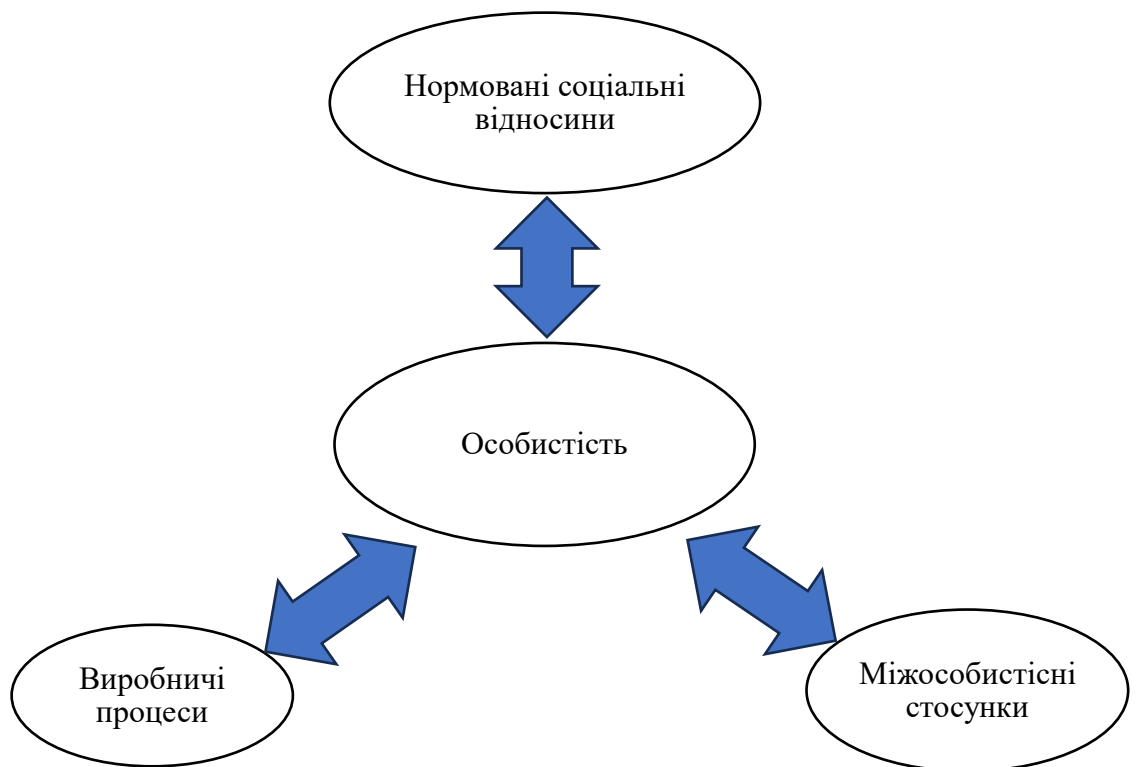


**Рис. 3.1 Загальна модель включення особистості
в організаційний простір**

У методологічному плані ця схема наочно показує, що кожен співробітник, незалежно від посади, водночас є включеним у всі три сфери організаційного простору, хоча й, безумовно, з різним функціональним навантаженням. Це означає, що лояльність як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості до організації має охоплювати всі ці три сфери. В індивідуально-психологічному вимірі лояльність виникає не лише як прояв задоволеності загальною виробничою ситуацією, а як готовність індивіда й надалі інвестувати власні зусилля у функціонування організації:

- підтримувати корпоративні норми і правила (корпоративну культуру в загалом);
- встановлювати позитивні міжособистісні стосунки з іншими співробітниками;
- вкладати власну енергію та ресурси у виробничі процеси.

Такий підхід дозволяє побудувати параметричну модель емпіричного дослідження організаційної лояльності співробітника. Для цього кожна сфера має бути представлена у вигляді конкретних показників готовності до подальшої праці в організації. Так, готовність підтримувати корпоративні норми та правила виявляється у їхньому визнанні правильності та справедливості. Готовність встановлювати позитивні міжособистісні стосунки проявляється у почутті поваги та взаємної підтримки з боку колег. Готовність вкладати власну енергію і ресурси у виробничі процеси виявляється у можливостях реалізації професійних здібностей та професійного зростання. Цю модель організаційної лояльності як готовності особистості до подальшої співпраці з організацією можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Психологічна структура організаційної лояльності особистості

Зображена вище модель дає змогу подальшої операціоналізації і побудови опитувальника. Кожний параметр лояльності утворює блок опитувальника, а кожна ознака може бути переведеною у конкретний пункт опитувальника. Сам опитувальник будується за шкальним принципом, де фіксується суб'єктивна оцінка від негативного до позитивного ставлення.

Оцініть, будь ласка, наступні параметри життя організації. В кожній стрічці навпроти кожного параметра оберіть одну оцінку яка максимальною мірою відповідає Вашій власній думці і зробіть позначку (+ або «галочку»)

Таблиця 3.1

Коротка форма опитувальника

№	Параметри оцінки	Шкала оцінювання				
		Дуже погано (-2)	Погано (-1)	Важко відповісти (0)	Добре (+1)	Дуже добре (+2)
1	Ефективність організаційних норм					
2	Справедливість організаційних правил					
3	Почуття поваги з боку колег та адміністрації					
4	Готовність співробітників до надання взаємної підтримки					
5	Можливості реалізації професійних здібностей					
6	Перспективи професійного зростання					
7	Ваше особисте бажання й надалі вкладати зусилля в розвиток організації					

Поєднання трьох рівнів дозволяє описати лояльність як соціально-психологічний механізм, що забезпечує інституційну стійкість через справедливий обмін в межах організаційного простору.

1. Інституційний рівень задає легітимні норми (культурно-пізнаваний, нормативний чи регулятивний стовпи).

2. Рівень соціального обміну визначає персоніфіковані «вклади» і «вигоди», забезпечуючи відчуття справедливості.

3. Психологічний рівень відбиває суб'єктивну оцінку цих процесів, що операціоналізується за допомогою опитувальника.

Якщо норми легітимні, обмін справедливий, а потреби особистості задоволені, виникає стійка, інтегративна лояльність, яка:

- зменшує ймовірність «виходу»,
- активізує «голос» як внутрішньої критику,
- зміщує мотивацію працівника від зовнішніх винагород до ідентифікації з цілями організації.

Діагностика. Вимірювати лояльність потрібно у трьох вимірах одночасно; просте запитання «чи задоволені ви роботою?» є недостатнім.

Управлінські дії. Підвищувати лояльність слід через системні зміни:

- прозорі та справедливі правила (регулятивний стовп);
- культивування підтримки та поваги (нормативний і соціальний виміри);
- розширення можливостей професійного розвитку (продуктивний вимір).

Динамічний моніторинг. Лояльність — це ресурс адаптації. Періодичне опитування дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси та запобігати «тихому виходу» цінних працівників.

Таким чином, інтегрований підхід, що спирається на теорії інституціоналізації та соціального обміну та операціоналізований у психодіагностичному інструменті, надає цілісне уявлення про механізми формування, підтримки та трансформації організаційної лояльності.

3.2 Обґрунтування обсягу вибірки

Для забезпечення достовірності та узагальненості результатів емпіричного дослідження, яке передбачає вивчення рівня та особливостей лояльності працівників у межах семи типів організаційних структур (бюджетні, комерційні, виробничі, будівельні, проєктно-програмні (ІТ), сфера послуг, креативно-стартапні), було здійснено розрахунок необхідного обсягу вибірки з урахуванням статистичних критеріїв.

Оцінка потенційної генеральної сукупності (N) здійснювалася на підставі доступних статистичних джерел, які відображають чисельність зайнятого населення України за галузевими ознаками. На основі аналізу цих джерел було орієнтовно визначено чисельність потенційних респондентів у межах кожного з типів організаційних структур, які розглядаються в дослідженні. Зведені оцінки наведено в таблиці нижче.

Таблиця 3.2

**Орієнтовна чисельність працівників за типами організацій
(за даними Держстату та Мінекономіки 2024–2025 рр.)**

Категорія	Орієнтовна чисельність (N)
Бюджетні	1 000 000
Комерційні (торгівля, банки)	5 000 000
Виробничі (промисловість, агросектор)	3 500 000
Будівельні	1 000 000
ІТ-проектно-програмні	250 000
Сфера послуг	4 500 000
Інші (креативні індустрії, стартапи)	100 000
Усього	15 350 000

Аналіз наведених даних свідчить про значну диференціацію чисельності працівників у межах різних типів організацій. Найбільш чисельними є комерційний сектор та сфера послуг, що відображає загальні тенденції ринку праці в Україні, де ці галузі залишаються провідними за кількістю зайнятого населення. Водночас такі категорії, як ІТ-сфера та креативно-стартапні структури, мають значно меншу кількість працівників, однак відзначаються високою динамікою розвитку та специфічними організаційними моделями.

Врахування цієї структурної неоднорідності дозволяє коректніше інтерпретувати емпіричні дані та забезпечити релевантність отриманих висновків щодо лояльності персоналу у контексті типу організаційної належності.

Сукупна оцінка потенційної популяції становить приблизно 15,3 млн осіб, що підтверджує доцільність застосування моделі вибірки для великої генеральної сукупності.

Розрахунок вибірки дослідження базується на класичній формулі для нескінченної генеральної сукупності:

$$n = (Z^2 \times p \times (1 - p)) / e^2$$

де:

n — необхідна кількість респондентів;

Z — Z-критичне значення для 95 % довірчого інтервалу (1,96);

p — очікувана варіативність ознаки (прийнята на рівні 0,5 як найбільш консервативна оцінка);

e — припустима похибка (0,05).

Підставивши зазначені значення, отримаємо:

$$n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / 0,05^2 = (3,8416 \times 0,25) / 0,0025 = 0,9604 / 0,0025 = 384,16$$

Таким чином, теоретично обґрунтована мінімальна кількість респондентів становить 384 особи, що забезпечує достатню статистичну потужність для аналізу міжгрупових відмінностей. З огляду на структуру дослідження, яка передбачає порівняння семи організаційних типів (бюджетні, комерційні, виробничі, будівельні, проектно-програмні, сфера послуг, креативно-стартапні), було ухвалено рішення про рівномірне представлення кожної групи у вибірці.

Для забезпечення розширених можливостей багатовимірного аналізу (ANOVA, кластерний аналіз, аналіз латентних профілів тощо) та підвищення статистичної надійності результатів, у дослідженні визначено обсяг вибірки по 100 респондентів для кожної групи, що в сукупності становить 700 осіб.

Зазначене рішення щодо структури вибірки дозволяє забезпечити її репрезентативність у межах кожної окремої категорії, що, у свою чергу, підвищує достовірність отриманих результатів. Вибірка такого обсягу дозволяє досягти високої точності оцінок із допустимою похибкою, що не

перевищує 5 %, що відповідає загальноприйнятим стандартам кількісних соціально-психологічних досліджень.

Крім того, така конфігурація вибірки створює сприятливі умови для проведення розширеного спектра аналітичних процедур, зокрема міжгрупових порівнянь і побудови типології лояльності працівників залежно від типу організаційної структури. Водночас застосування онлайн-інструментів збору даних забезпечує ефективне охоплення необхідної кількості учасників за умови оптимального використання ресурсів.

Розподіл респондентів на різних етапах дослідження наведено у табл. 3.3. Усі респонденти були громадянами України, проживали в різних її регіонах (переважно Північ та Центр). Вікові межі коливались від 21 до 56 років, що є типовим діапазоном для працюючого населення. Також всі респонденти мали постійну роботу на підприємствах різної форми власності, жоден з них не працював на умовах самозайнятості.

Таблиця 3.3.

Кількість респондентів на різних етапах емпіричного дослідження

Етапи дослідження	Професійний статус респондентів	Кількість респондентів
Адаптація методик дослідження	Працівники комерційних підприємств	212
Виявлення зв'язку між складовими організаційної лояльності	Працівники комерційних підприємств, слухачі другої вищої освіти	156
Дослідження особистісних чинників лояльності	Медичні працівники, педагоги, службовці державної агенції зайнятості, працівники комерційних підприємств, ІТ-спеціалісти	456
Дослідження соціально-психологічних чинників	Педагоги, службовці державної агенції зайнятості,	122

Етапи дослідження	Професійний статус респондентів	Кількість респондентів
	працівники комерційних підприємств	
Лонгітюдне дослідження процесу формування організаційної лояльності	Працівники будівельних підприємств	88
Впровадження програми формування організаційної лояльності	Педагогічні працівники	64
		Всього — 1100

Таким чином, етапність та послідовність емпіричного дослідження дало змогу всебічно розглянути психологічні закономірності розвитку організаційної лояльності як залежно від особистості працівників, так і від сфери їхньої професійної діяльності.

3.3 Методичний інструментарій, структура та побудова емпіричного дослідження організаційної лояльності

На основі теоретичного дослідження було розроблено план емпіричного вивчення психологічних засад організаційної лояльності.

На першому етапі було сформовано пакет методик та методів дослідження відповідно до теоретичної моделі — переклад та адаптація закордонних методик українською мовою, пошук відповідних інструментів для вивчення кожного компонента та чинника організаційної лояльності. Результати цього етапу відображено у наших статтях та тезах.

Другим етапом є виявлення зв'язків між компонентами організаційної лояльності, уточнення її структури. Для вимірювання *організаційної*

лояльності було використано опитувальник Мейєра–Аллен, який дав нам змогу характеризувати афективну, поведінкову та нормативну лояльність

1) *Захопленість роботою* вимірюється за допомогою інструментів:

- Безпосередньо «Утрехтська шкала захопленості роботою» (адаптація Д. Кутузової), до якої входять такі шкали, як: енергійність, ентузіазм та включена діяльність;
- Та зворотної — «Шкала відчуження від роботи» з «Опитувальника відчуження» С. Мадді.

2) Для вимірювання *психологічного капіталу* використовується опитувальник Лутенса, що вимірює такі характеристики, як самоефективність, життєстійкість, оптимізм та надію.

Оскільки психологічний капітал є феноменом, досліджуваним лише зарубіжними психологами, постає завдання первинної апробації методики. Отже, вимірювані шкали «Опитувальника психологічного потенціалу» дублюватимуться вже стандартизованими та апробованими шкалами, а саме:

- Надія — «Шкала диспозиційної надії» Ч. Снайдера
- Самоефективність — «Шкала загальної самоефективності»
- Оптимізм — «Тест диспозиційного оптимізму» М. Шейєра і Ч. Карвера
- Життєстійкість — коротка версія тесту життєстійкості С. Мадді;

Результати цього етапу дослідження відображено у статтях та тезах.

Також на цьому етапі було визначено зв'язок між організаційною лояльністю та емоційним вигоранням працівників, яке вивчалось за допомогою методики емоційного вигорання В. Бойко.

Для дослідження особистісних чинників організаційної лояльності використовувався методологічний інструментарій зображений на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Методи дослідження особистісних чинників організаційної лояльності

У цьому етапі дослідження брали участь працівники як державних, так і комерційних підприємств, а також студенти, які здобували другу вищу освіту. Всі учасники долучалися до дослідження добровільно, на основі усвідомленої згоди та заповнювали бланкові варіанти опитувальників.

Четвертий етап дослідження було присвячено вивченню соціально-психологічних чинників організаційної лояльності. Було досліджено вплив регіону проживання на організаційну лояльність, специфіку висловлювань у соціальних мережах щодо роботи серед представників різних професійних груп, а також вплив корпоративної культури (методика OCAI). Стабільність та перспективи кар'єрного зростання вивчалися за результатами аналізу документації, а також у процесі дослідження організаційної лояльності в період реструктуризації (на прикладі державної служби зайнятості). Результати цього етапу відображено у відповідних публікаціях.

На п'ятому етапі було створено програми поліпшення організаційної лояльності та перевірено їхню ефективність. Для цього додатково вивчалися особливості прояву спонтанності та зв'язок цього параметру зі стосунками у команді та психологічним капіталом. Спонтанність досліджувалася за допомогою «Шкали спонтанності» та розглядалась як психологічний ресурс, що відкриває доступ до глибинних енергетичних резервів нашої психіки. Вона характеризує процеси, зумовлені не зовнішніми впливами, а внутрішніми причинами, і включає самодіяльність та здатність активно діяти на основі власних внутрішніх спонукань. Спонтанність відображає здатність людини залишатися самим собою, відчувати контакт із власною сутністю та проявляти себе природно в різноманітних життєвих ситуаціях. Термін «спонтанність» походить від латинського *sponte* — «вільна воля». З метою розвитку спонтанності до учасників груп було застосовано прийоми та методи плейбек-театру. Методологія його застосування у психології розглядалася такими вітчизняними авторами, як В. В. Савінов, Д. Павлін. На основі цих підходів нами було розроблено та впроваджено програми профілактики емоційного вигорання працівників, результати яких висвітлено у відповідних публікаціях.

Таким чином, етапність та послідовність емпіричного дослідження уможливила всебічний розгляд психологічних закономірностей розвитку організаційної лояльності як залежно від особистості працівників, так і від сфери їхньої професійної діяльності.

Також з метою емпіричної перевірки особливостей лояльності працівників різних типів організацій було проведено опитування з використанням авторського опитувальника, розробленого на основі семи ключових параметрів лояльності. Кожен з параметрів оцінювався за п'ятибальною шкалою від -2 до $+2$, що дозволило виявити як позитивні, так і негативні оцінки окремих аспектів організаційного досвіду респондентів.

Отримані індивідуальні відповіді було агреговано та переведено у середні бали для кожної організаційної групи. Подальший аналіз включав розрахунок середніх значень за кожним параметром у межах окремих типів

організацій, а також їх інтерпретацію за трирівневою шкалою (низький, помірний, високий рівні лояльності). Такий підхід дозволив не лише кількісно оцінити стан лояльності в кожній групі, але й виявити специфіку її прояву залежно від організаційного контексту.

3.4 Адаптація опитувальників на українській виборці

Перш за все слід зазначити, що метою нашого дослідження було виявлення взаємозв'язку між такими явищами, як психологічний капітал співробітників, захопленість роботою та формуванням лояльності до організації задля кращого розуміння механізму цього феномену та шляхів його зміцнення.

1) Для вимірювання *організаційної лояльності* було використано опитувальник Мейєра–Аллен для вимірювання організаційної лояльності (в адаптації В. Доміняка), який дасть нам змогу характеризувати афективну, поведінкову та нормативну лояльності.

2) *Захопленість роботою* вимірюється за допомогою двох інструментів:

- Безпосередньо «Утрехтська шкала захопленості роботою» (адаптація Д. Кутузової), до якої входять такі шкали, як: енергійність, ентузіазм та включена діяльність;
- Та зворотньо — «Шкала відчуження від роботи» з «Опитувальника відчуження» С. Мадді.

3) Для вимірювання *психологічного капіталу* було використано опитувальник Лутенса, що вимірює такі характеристики, як самоефективність, пружність, оптимізм та надію.

Оскільки психологічний капітал є феноменом, досліджуваним лише зарубіжними психологами, перед нами постає завдання первинної апробації методики. Отже, вимірювані шкали опитувальника психологічного потенціалу було продубльовано вже стандартизованими та апробованими шкалами, а саме:

- Надія — «Шкала диспозиційної надії» Ч. Снайдера (в адаптації К. Муздибаєва);
- Самоефективність — «Шкала загальної самоефективності» (Р. Шварцера, М. Єрусалема, В. Ромека);
- Оптимізм — «Тест диспозиційного оптимізму» М. Шейєра і Ч. Карвера (адаптація Є. Осіна);
- Життєстійкість — коротка версія «Тесту життєстійкості» С. Мадді (розробка Є. Осіна, О. Рассказової, Д. Леонтьєва).

Більш детальний опис подано в методичному інструментарію дослідження.

Методичний інструментарій дослідження

У 1990 році Джон Мейєр та Наталі Аллен (Meyer J. P. і Allen N. J.) запропонували методику «Шкала організаційної лояльності» (Organizational Commitment Scale), яка ґрунтується на розробленій ними трикомпонентній моделі. Методика включає три субшкали, кожна з яких містить по вісім питань. Згідно з цією моделлю, автори виокремлюють три ключові компоненти організаційної лояльності, які пояснюють характер зв'язку між працівником і організацією та знижують імовірність добровільного звільнення.

Перший компонент — афективна лояльність (affective commitment), характеризується емоційною прихильністю працівника до організації. Другий — продовжена лояльність (continuance commitment) — базується на усвідомленні витрат, пов'язаних із можливим залишенням організації. Третій компонент — нормативна лояльність (normative commitment) — відображає відчуття обов'язку перед організацією, що випливає з моральних чи етичних переконань. Таким чином, субшкали «Шкали організаційної лояльності» вимірюють наступні компоненти:

1. Субшкала афективної (емоційної) лояльності (Affective Commitment Scale — ACS) оцінює рівень ідентифікації працівника з організацією, його залученість у її діяльність і емоційну прихильність.

2. Субшкала продовженої лояльності (Continuance Commitment Scale — CCS) вимірює ступінь усвідомлення працівником витрат, які можуть виникнути у разі залишення організації та слугують підґрунтям, щоб продовжувати в ній працювати.

3. Субшкала нормативної лояльності (Normative Commitment Scale — NCS) визначає рівень відчуття працівником моральних або етичних зобов'язань перед організацією.

Автори підкреслюють, що афективна, продовжена та нормативна лояльності є компонентами єдиного поняття організаційної лояльності, а не окремими її типами. Вони можуть розглядатися як профіль лояльності, де кожен компонент є незалежним і має відносно невисокий рівень взаємозв'язку з іншими. У 1993 році автори переробляють методику, залишаючи в кожній субшкалі по шість питань. Цей варіант методики і послужив основою для здійсненого перекладу.

У дослідженні використовувалася адаптована російськомовна версія «Шкали організаційної лояльності» В. Доміняка, яку було перекладено українською мовою методом подвійного перекладу.

Показники захопленості роботою оцінювалися за допомогою «Утрехтської шкали захопленості роботою» (Utrecht Work Engagement Scale, UWES), розробленої У. Шауфелі та його колегами. Цей опитувальник нині є єдиним доступним інструментом для вимірювання рівня захопленості роботою, який демонструє високі психометричні показники.

Опитувальник (в англomовній та україномовній версіях) складається з 17 пунктів, які згруповані у три шкали, що характеризують захопленість роботою: енергійність (6 пунктів), ентузіазм (5 пунктів) і поглиненість діяльністю (6 пунктів).

Як і у випадку оцінювання рівня професійного вигорання, респонденти визначали частоту виникнення відповідних переживань щодо своєї роботи за 7-бальною шкалою: від «Ніколи» (0 балів) до «Щодня» (6 балів). На основі отриманих даних розраховувався середній показник за кожною з трьох шкал,

які порівнювалися зі статистичними нормами, що дозволяло визначити ступінь вираженості кожного аспекту захопленості роботою.

В опитувальнику захопленість роботою вимірюється за такими шкалами:

- 1) ентузіазм;
- 2) включеність;
- 3) заглибленість.

Про сформований рівень захопленості свідчить високий рівень вираженості всіх трьох шкал.

Також для підтвердження показників опитуваних щодо залученості до роботи було використано ще одну шкалу — «Шкалу відчуження від роботи» («Опитувальник відчуження» С. Мадді, адаптація Є. Осіна).

Опитувальник спрямований на вимірювання переживання індивідом відчуження та ґрунтується на концепції екзистенціального неврозу С. Мадді. Загалом опитувальник містить близько 60 тверджень, кожне з яких вимірює одну з 9 субшкал: вегетативність, безсилля, нігілізм, авантюризм, відчуження від роботи, від суспільства, у міжособистісних стосунках, від сім'ї та від самого себе.

У межах нашого дослідження використовувалась лише «Шкала відчуження від роботи», оскільки передбачалося, що респонденти з високими показниками залученості до роботи матимуть низькі показники за «Шкалою відчуження від роботи», і навпаки.

Вимірювання психологічного капіталу

Для вимірювання психологічного капіталу особистості було використано оригінальний «Опитувальник психологічного капіталу» Ф. Лутенса, який було первинно адаптовано до україномовної версії. «Опитувальник психологічного капіталу» складається із 24 тверджень, які розподілені між чотирма субшкалами: надія, оптимізм, самоефективність та життєстійкість.

Кожна із цих шкал вимірюється шістьма твердженнями з варіантами відповідей за шкалою Лайкерта від 1 («категорично не згоден») до 6 («повністю згоден»).

Для апробації та стандартизації методики вимірювання психологічного капіталу було використано стандартизовані опитувальники або їхні окремі шкали. Зокрема, для оцінки життєстійкості застосовувався скорочений «Опитувальник життєстійкості», розроблений С. Мадді та адаптований Є. М. Осіним для україномовної вибірки. Оригінальний інструмент, Hardiness Survey, створений С. Мадді у 1984 році, був адаптований Д. А. Леонтьєвим і Є. І. Рассказовою, а скорочені варіанти розробили Є. М. Осін, Є. І. Рассказова, М. В. Алфімова та В. Є. Голімбет.

Життєстійкість (hardiness) визначається як система переконань про себе, світ і взаємодію з ним, що включає три автономні компоненти: залученість, контроль і прийняття ризику. Високий рівень цих компонентів сприяє ефективному подоланню стресових ситуацій, знижуючи їх значущість та інтенсивність, завдяки стратегіям стійкого подолання стресу (hardy coping).

Залученість (commitment) трактується як переконаність у тому, що участь у життєвих процесах надає найкращі можливості знайти щось цінне й цікаве для особистості. Люди з високим рівнем залученості отримують задоволення від власної діяльності та активно взаємодіють із навколишнім світом. У протилежному випадку, коли таке переконання відсутнє, виникає почуття відчуженості та перебування «поза життям». Згідно з концепцією, залученість є характерною для людей, які впевнені у собі та сприймають світ як доброзичливе середовище.

Контроль (control) визначається як переконаність у здатності впливати на результат подій через власні зусилля, навіть якщо цей вплив є обмеженим, а успіх не гарантований. Відсутність такої переконаності проявляється у відчутті безпорадності. Особистість із високим рівнем розвиненого компонента контролю сприймає себе як активного суб'єкта, здатного самостійно обирати власний життєвий шлях і вид діяльності.

Прийняття ризику (challenge) характеризується переконаністю у тому, що будь-який досвід — як позитивний, так і негативний — сприяє особистісному зростанню через здобуття знань і навичок. Особа, яка розглядає життя як можливість розвитку, готова діяти навіть за відсутності гарантій успіху, приймаючи на себе ризики. Такі люди уникають прагнення до простого комфорту і безпеки, вважаючи, що це обмежує їхній розвиток. В основі прийняття ризику лежить ідея навчання через активне засвоєння знань із власного досвіду та їх подальше застосування.

Таким чином, життєстійкість є особистісною характеристикою, яка формується у дитячому та підлітковому віці, однак її розвиток можливий і на пізніших етапах життя за наявності відповідних умов і мотивації.

Є. Осін та Є. Рассказова модифікували стандартизований опитувальник і скоротили його до 24 запитань. Саме цю версію було використано в нашому дослідженні.

Для вимірювання оптимізму було взято «Тест диспозиційного оптимізму» М. Шейєра і Ч. Карвера (адаптація Є. Осіна). «Опитувальник диспозиційного оптимізму» (Life Orientation Test — LOT) є найбільш широко використовуваною методикою для діагностики індивідуальних відмінностей в оптимізмі. Він був запропонований американськими психологами Майклом Шейєром і Чарльзом Карвахром у 1985 р. як інструмент, що діагностує диспозиційний оптимізм, який має важливе значення для фізичного та психічного здоров'я. У цьому контексті оптимізм розглядається як узагальнене очікування того, що у майбутньому переважатимуть позитивні події над негативними. Натомість песимізм характеризується домінуванням негативних очікувань щодо подій, які можуть статися в майбутньому. У дослідженні використовувалася адаптована версія Є. Осіна.

Саме методика LOT, завдяки своїй стислості, простоті пред'явлення та обробки, нині є найпоширенішою методикою діагностики оптимізму—песимізму. LOT складається з восьми основних тверджень: чотирьох позитивних і чотирьох негативних.

Вимірювання самоефективності здійснювалося за допомогою «Шкали загальної самоефективності», первинна німецька версія якої була розроблена Р. Шварцером і М. Ерусалемом у 1981 році та спочатку включала 20 тверджень. У процесі доопрацювання та статистичного аналізу шкалу було скорочено до 10 тверджень і в цій формі перекладено на 19 мов. У нашому дослідженні використовувалася адаптована версія В. Ромека.

Вимірювання надії — Методика «Вимірювання надії» (адаптована К. Муздибаєвим). Шкала складається з 12 питань-тверджень: 4 з них є індикаторами сили волі; 4 — індикаторами здатності знаходити шляхи; ще 4 питання не обробляються та є відволікаючими.

Для первинної адаптації методики психологічного капіталу (PsyCap) було виконано прямий переклад опитувальника з мови оригіналу (англійської) на російську мову. Потім зроблено обернений переклад на мову оригіналу і проведено зіставлення двох версій формулювань пунктів та інструкцій. У випадку смислових розбіжностей здійснювалося коригування прямого перекладу і повторний обернений переклад. Цей варіант перекладу надавався досліджуванним для роботи. За нашими спостереженнями, тестова методика сприяла залученості досліджуваних до обстеження, серйозному та відповідальному відношенню до виконання завдань тесту. Зміст тестових завдань сприймався серйозно, не викликав іронічного, негативного чи ворожого ставлення до процедури обстеження. Твердження і терміни сприймалися природними з урахуванням вікової, статевої, професійної особливостей досліджуваних.

Отже, маємо підстави вважати, що методика PsyCap має достатню очевидну (зовнішню, довірчу) валідність.

Як показують результати дослідження, одномоментна надійність та внутрішня узгодженість пунктів субшкал PsyCap, які визначають належність тверджень відповідним шкалам опитувальника, є досить високими та практично не відрізняються від авторських даних. Значення коефіцієнта α -

Кронбаха для субшкал варіюються у межах від 0,69 до 0,72, що свідчить про належний рівень внутрішньої узгодженості.

Тест-ретестова надійність методики, яка відображає стабільність тестових результатів під час повторного обстеження через три тижні, також виявилася високою. Значення коефіцієнтів кореляції Спірмена між двома вимірами варіюються від 0,369* до 0,426**. Деталізовані результати аналізу надійності наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Коефіцієнти одномоментної надійності і тест-ретестової надійності
для субшкал PsyCap**

	Показники надійності Luthans F. (авторські)		Показники надійності в дослідженні — адаптації	
	Одномоментна надійність, α -Кронбаха	Ретестова надійність, r Пірсона	Одномоментна надійність, α -Кронбаха	Ретестова надійність, r Спірмена
Загальний бал PsyCap	0,89	0,237**	0,825	0,421**
Самоефективність (PsyCap)	0,75	—	0,719	0,398**
Оптимізм (PsyCap)	0,79	—	0,716	0,402**
Надія (PsyCap)	0,76	—	0,724	0,426**
Життестійкість (PsyCap)	0,72	—	0,691	0,369*

Для оцінки конструктивної валідності було застосовано методику «конвергентної валідизації», що передбачала перевірку очікуваних зв'язків між тестовими показниками PsyCap та результатами споріднених методик. Гіпотетично припускалося, що субшкали «Самоефективність», «Оптимізм», «Життестійкість» і «Надія», що входять до складу PsyCap, будуть позитивно та статистично значимо корелювати з показниками відповідних методик:

«Шкали загальної самооефективності» (Р. Шварцер, М. Ерусалем, В. Ромек), «Шкали диспозиційного оптимізму» (LOT) (М. Шейер і Ч. Карвер в адаптації Т. О. Гордєєвої, О. Сичова, Є. Осіна), загальним балом скороченої версії «Тесту життєстійкості» С. Мадді (Hardiness Survey, адаптація Є. Осіна, О. Рассказової, Д. Леонтьєва) та «Шкали диспозиційної надії» (Ч. Снайдера в адаптації К. Муздибаєва). Водночас передбачалося, що показники субшкали «Відчуження від роботи» (тест «Опитувальник відчуження» С. Мадді в адаптації Є. Осіна) будуть негативно корелювати із показниками PsyCap. Результати статистичного аналізу конструктивної валідності наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз конструктивної валідності тесту PsyCap

Взаємозв'язок показників тесту PsyCap із аналогічними показниками інших тестів (r Спірмена). Показники		Диспозиційний оптимізм	Самооефективність	Відчуження від роботи	Надія (загалом)	Життєстійкість (Hardiness Survey)
Самооефективність (PsyCap)	r	,081	,438**	-,170	,469**	,441**
	p	,547	,001	,206	,000	,001
Оптимізм (PsyCap)	r	,167	-,004	-,183	-,008	,103
	p	,213	,976	,174	,954	,447
Надія (PsyCap)	r	,272*	,409**	-,310*	,388**	,534**
	p	,041	,002	,019	,003	,000
Життєстійкість (PsyCap)	r	,250	,371**	-,198	,352**	,450**
	p	,060	,005	,140	,007	,000
PsyCap (загалом)	r	,247	,390**	-,271*	,395**	,503**
	p	,064	,003	,042	,002	,000

Примітка. __ — кореляція на рівні $p \leq 0,1$ (тенденції), * — на рівні $p \leq 0,05$, ** — на рівні $p \leq 0,01$.

Загальний показник PsyCap демонструє позитивні та статистично значущі кореляції із загальними балами короткої версії «Тесту життєстійкості» (Hardiness Survey) С. Мадді ($p \leq 0,01$), «Шкали загальної самоефективності» Р. Шварцера ($p \leq 0,01$), «Шкали диспозиційної надії» Ч. Снайдера ($p \leq 0,01$) та «Шкали диспозиційного оптимізму» (LOT) М. Шейєра і Ч. Карвера (на рівні тенденції, $p \leq 0,1$). Водночас показники субшкали «Відчуження від роботи» з тесту «Опитувальник відчуження» С. Мадді (адаптація Є. Осіна) значущо і негативно корелюють із загальним балом PsyCap ($p \leq 0,05$). Показники субшкал PsyCap — «Самоефективність», «Життєстійкість» і «Надія» — демонструють позитивні та значущі кореляції (усі на рівні $p \leq 0,01$) із відповідними показниками: «Шкали загальної самоефективності» (Р. Шварцера, М. Ерусалема, В. Ромека), загальним балом короткої версії «Тесту життєстійкості» С. Мадді (Hardiness Survey, адаптація Є. Осіна, Є. Рассказової, Д. Леонтьєва) та «Шкали диспозиційної надії» Ч. Снайдера (адаптація К. Муздибаєва).

Показник субшкали «Оптимізм» (PsyCap) виявився позитивно, але статистично незначимо ($p = 0,213$) пов'язаним із результатами «Шкали диспозиційного оптимізму» (LOT) М. Шейєра і Ч. Карвера (адаптація Т. О. Гордєєвої, О. Сичова, Є. Осіна). Імовірним поясненням цьому може бути різниця між загальним диспозиційним оптимізмом, що репрезентує узагальнені очікування щодо майбутніх подій, і специфічним «оптимізмом у робочому середовищі». Альтернативним поясненням можуть слугувати методологічні чинники, зокрема нечисленна або специфічна за складом вибірка.

Аналіз внутрішніх кореляцій між субшкалами PsyCap продемонстрував, що шкали «Надія» та «Життєстійкість» позитивно та статистично значимо ($p \leq 0,01$) корелюють із рештою субшкал, тоді як «Самоефективність» і «Оптимізм» позитивно та значимо ($p \leq 0,01$) асоційовані відповідно з «Надією» та «Життєстійкістю». Високий рівень взаємозв'язку між виділеними компонентами, найімовірніше, свідчить про можливість не враховувати

незначні відмінності між ними під час вирішення більшості дослідницьких чи прикладних завдань і зосереджуватися на інтегрованому показнику PsyCap. Утім, за наявності припущень про диференційований зв'язок окремих компонентів PsyCap із досліджуваними феноменами, доцільним видається проведення аналізу на рівні кожної субшкали.

За результатами первинної адаптації методики PsyCap можна констатувати, що вона має достатні показники надійності (як одномоментної, так і ретестової), а також підтверджену довірчу та конструктну валідність, що дозволяє її застосування (з певними застереженнями) у дослідницьких проєктах. Відтак у подальшому аналізі як ключові контрольні змінні використовуватимуться загальна задоволеність роботою, оцінки турботи з боку організації (сприйнята організаційна підтримка) і відчуття справедливості у ставленні до співробітників. Водночас додатковими контрольними змінними можуть слугувати інші кореляти лояльності, для яких підтверджено стабільний зв'язок із досліджуваним феноменом.

Окрему увагу останнім часом привертає таке психологічне явище, як жадібність. Ця риса характеру може впливати на споживчу поведінку особистості та на її взаємини з роботодавцями, друзями і членами родини. Попри актуальність проблематики, в Україні наразі бракує належного інструменту для вимірювання жадібності, що зумовило потребу в адаптації методики «Dispositional Greed Scale» на українській вибірці.

Наступним етапом адаптації дослідницьких методик стало розроблення української версії опитувальника «Диспозиції жадібності». Основним завданням була операціоналізація поняття жадібності як інтегративної риси особистості та системи переконань, а також підготовка валідного інструменту для її вивчення.

Аналіз попередніх досліджень свідчить, що, згідно з підходом Е. Фромма, жадібність є особистісною рисою, властивою більшості представників цивілізованого суспільства, яка формується внаслідок соціалізації. Карен Хорні також розглядає жадібність як рису характеру,

пов'язану з явищем фундаментальної тривожності, тоді як Сьюзен Лонг розглядає її як один із детермінантних чинників булімії, зауважуючи, що перші прояви жадібності можуть виникати ще у немовлят під час грудного вигодовування.

У радянській науковій традиції феномен жадібності та його прояви у дітей також привертали увагу дослідників. Зокрема, у роботах С. Г. Якобсон детально висвітлено процес формування моральних цінностей у дитини, зокрема здатність «ділитися» іграшками з іншими. Учена звертає увагу на зв'язок жадібності з низькою самооцінкою та несприятливою атмосферою в сім'ї, пропонуючи ігрові й театральні вправи для корекції самооцінки та послаблення проявів жадібності.

Український дослідник Ю. В. Щербатих розглядав жадібність із позицій філософії, біблійної традиції та психології, наголошуючи на тому, що цей конструкт складається із двох взаємопов'язаних характеристик: пожадливості (прагнення здобути якомога більше) та скупості (бажання витратити якомога менше). У своїх працях учений виявив зв'язок жадібності з рівнем тривожності, самооцінкою, типами темпераменту й локусом контролю.

У межах емпіричного дослідження уявлень студентської молоді про жадібність було встановлено, що респонденти сприймають цю рису як цілком типовий прояв, властивий кожній людині, однак її трактування часто є суперечливим. Із одного боку, жадібна особа постає як людина з надмірною вагою, низьким культурним рівнем, зосереджена лише на собі та схильна до дріб'язковості. З іншого боку, вона може бути владною й забезпеченою, але водночас проявляти ті самі риси пожадливості та скупості. У результаті обидва образи об'єднує усвідомлення потенційно негативних наслідків жадібності, зокрема надмірної ваги або самотності.

Г. Крекелс і М. Панделаре, представники Мінесотської економічної школи, визначають жадібність як диспозицію, тобто схильність людини діяти у певному напрямі. На їхню думку, така характеристика включає прагнення мати більше, ніж потрібно, ненаситність, задоволення від володіння

численними речами, пошук статусу та влади, а також використання сумнівних методів для досягнення надмірного володіння. Автори зауважують, що диспозиційна жадібність найяскравіше проявляється в «економічних іграх».

На основі проведеного дослідження сформульовано робоче визначення жадібності як постійного прагнення завжди хотіти більше та ніколи не задовольнятися наявним. Дослідники наголошують на поширеному переконанні, що окремі люди є більш жадібними, ніж інші, й ця думка зберігає стійкість. Якщо подібні індивідуальні відмінності справді існують, вони повинні виявлятися в поведінці, зумовленій жадібністю. Це набуває особливої ваги, оскільки жадібність відіграє важливу роль в економічній теорії та інших моделях поведінки, що докладніше розглядається далі. Незважаючи на актуальність, емпіричних досліджень жадібності досі проведено вкрай мало. Спираючись на свої теоретичні уявлення, автори розробили та апробували шкалу, покликану фіксувати індивідуальні відмінності в жадібності. Створена ними «Шкала диспозиційної жадібності» (DGS) була перевірена на надійність, дискримінантну обґрунтованість і прогностичну валідність. У результаті було запропоновано шкалу з семи пунктів, яка дає змогу оцінювати диспозиційну жадібність.

Подальші дослідження виявили, що, попри низку негативних конотацій, респонденти згадують і позитивні аспекти жадібності, ототожнюючи її з честолюбством і прагненням досягти кращого. Тож, окрім переважно негативних асоціацій, жадібність може спонукати людину рухатися вперед, мотивуючи її на досягнення поставлених цілей. У підсумку автори дійшли висновку, що прототип жадібності водночас містить позитивні та негативні риси. Хоча вона й не зводиться винятково до егоїстичних мотивів, маючи властивість заохочувати прагнення до більшого й кращого, наслідки жадібності для оточення переважно сприймаються як негативні.

Хоча ми одразу визнаємо, що центральність рис слідує більше безперервно, ніж дихотомічна шкала, середній розкол дозволяє перевірити відмінності між рисами, більш прототипними для жадібності, і тими, які є

менш прототиповими для жадібності в наступних дослідженнях. Відповідно до трактування жадібності, наведеної Балотом (2001), її центральним аспектом є прагнення ставити власні інтереси вище за потреби інших. Егоцентризм, на думку дослідника, відіграє вирішальну роль у формуванні цієї риси. Жадібність також пов'язана з прагненням отримувати та накопичувати матеріальні ресурси й гроші, а бажання, потяг до кількісної та якісної надмірності, хронічна незадоволеність, матеріалізм і фінансова вигода розглядаються як найбільш характерні прояви. Заздрість постає своєрідним каталізатором жадібності, оскільки спонукає хотіти того, що належить іншим. Аморальна поведінка, зі свого боку, корелює зі зростанням багатства, що може активізувати жадібність і заздрість, унаслідок чого посилюються руйнівні тенденції.

До периферійних рис жадібності зараховують відсутність емпатії, самотність та несоціальну поведінку. Інші властивості, які приписують жадібності, охоплюють її негативне або гріховне забарвлення, статус особистісної риси, відсутність конструктивної мети та здатність робити людей нещасними. Як і в попередніх дослідженнях, було з'ясовано, що прототип жадібності має як позитивні, так і негативні ознаки. З огляду на це автори розширили початкову шкалу до 20 пунктів. Наводимо їх англійською мовою:

- «1. My life motto is: “more is better.”
2. I always want more.
3. As soon as I have acquired something, I start thinking about the next thing I want.
4. It doesn't matter how much I have; I'm never completely satisfied.
5. I can't imagine having too many things
6. One can never have too much money.
7. Actually, I'm kind of greedy.
8. If I have to choose between two products, I rather buy them both.
9. I'm satisfied with what I have.
10. I think that happiness is not about the possessions that you have.

11. I like to give.
12. I'm a generous person.
13. I prefer to spend my money on myself rather than on others.
14. I prefer to buy too much instead of taking the risk to have not enough.
15. I'm kind of stingy.
16. As soon as I possess something, I don't want to lose it.
17. What is mine stays mine.
18. I think it's awful to lose my stuff.
19. I like to keep everything for myself.
20. I don't like sharing my possessions with others.»

Саме цей опитувальник, як повніший за попередню версію, було взято до адаптації на українській вибірці.

Дизайн дослідження

На першому етапі було здійснено процедуру «подвійного» перекладу опитувальника з подальшим доббором адекватних україномовних відповідників для оригінальних диспозицій. За допомогою групи експертів, які вільно володіють англійською та українською мовами, було відібрано найбільш точні формулювання тверджень опитувальника. На другому етапі організовано опитування респондентів із різних регіонів України (58 жінок та 42 чоловіки). Досліджувані переважно мали економічну освіту, хоча також були представники інших професій (біологи, юристи тощо). Основною метою цього етапу було оцінити розподіл рівнів жадібності серед вибірки, а також перевірити внутрішню узгодженість опитувальника.

На третьому етапі та сама група заповнила з інтервалом у 2 тижні той самий опитувальник та методику соціальних настанов Потьомкіної. Це дало можливість виявити ретестову надійність української версії опитувальника та її кореляцію з настановами «альтруїзм — егоїзм» та мотивацію до грошей.

Результати та обговорення

Після першого етапу дослідження було отримано наступний варіант опитувальника. Запитання 9, 10, 11, 12 оцінюють зворотнім чином, так само як в оригінальному опитувальнику.

- «1. Девіз мого життя — “що більше, то краще”.
2. Я завжди хочу більше.
3. Як тільки я щось придбав, я починаю думати про наступну річ, яку хочу.
4. Не важливо, скільки я маю. Я ніколи не задоволений повністю / Я ніколи не буваю повністю задоволеним.
5. Я не можу уявити, що в мене може бути забагато речей.
6. Багато грошей не буває.
7. Насправді, я буваю жадібним.
8. Якщо мені треба обрати між двома продуктами, я швидше за все куплю обидва.
9. Я задоволений тим, що маю.
10. Я вважаю, щастя — це не майно, яке тобі належить.
11. Мені подобається давати.
12. Я — щедра людина.
13. Я вважаю за краще витратити гроші на себе, а не на інших.
14. Я вважаю за краще купувати забагато, а не ризикувати, що не вистачить.
15. Я здаюся скупим.
16. Як тільки я щось маю, то не хочу це втрачати.
17. Те, що моє, залишається моїм.
18. Я вважаю, що втрачати свої речі жахливо.
19. Мені подобається залишати все для себе.
20. Мені не подобається ділитися своїми речами з іншими людьми.»

У другому етапі брали участь 100 дорослих респондентів, вони всі працювали. Середній вік респондентів — 33 роки. Не було виявлено зв'язку

між віком, статтю респондентів та рівнем жадібності. Частотний розподіл відповідей на запитання тесту наведено на рис. 3.5.

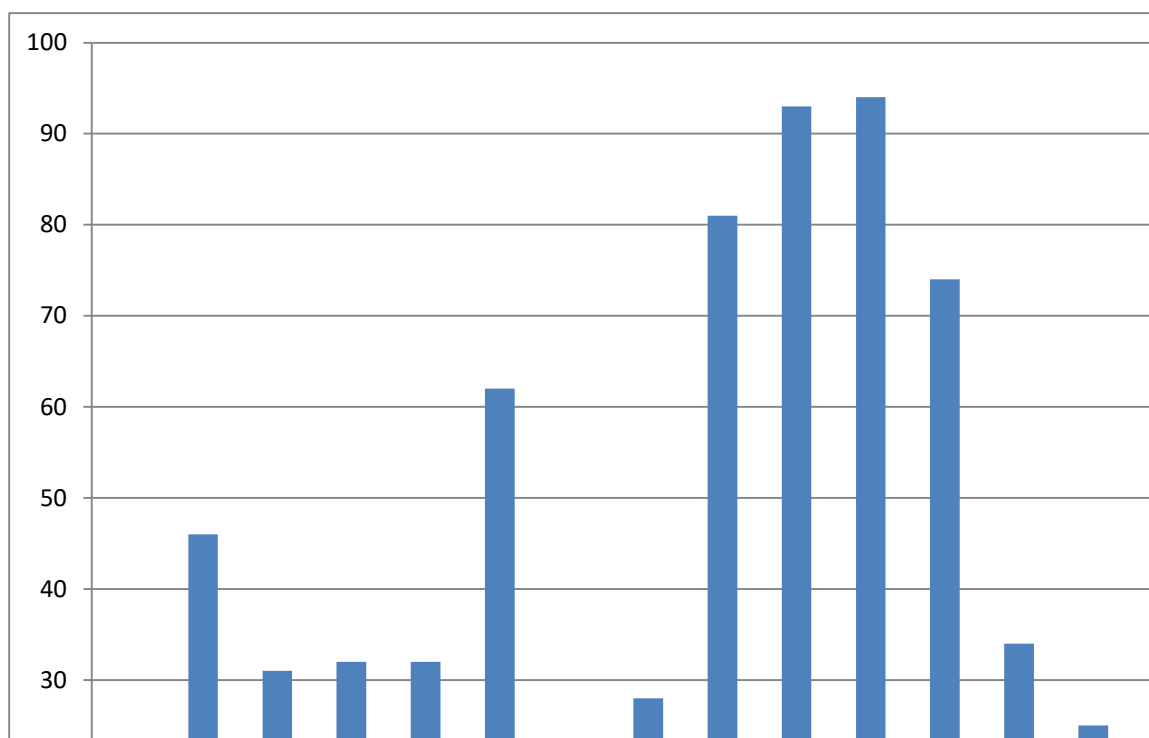


**Рис. 3.5 Частота позитивних відповідей
на питання тесту «Диспозиції жадібності»**

За отриманими результатами, більшість респондентів продемонструвала позитивні відповіді на запитання, що відображають щедрість. Зокрема, вони вважають, що їм подобається дарувати, не ототожнюють щастя з матеріальними благами та задоволені тим, що вже мають. Такий патерн відповідей можна частково пояснити впливом соціального тиску, адже в суспільстві жадібність і заздрість переважно сприймаються як негативні риси особистості. Після інверсії відповідей за відповідними шкалами було отримано оновлений розподіл відповідей, представлений на рис. 3.6.

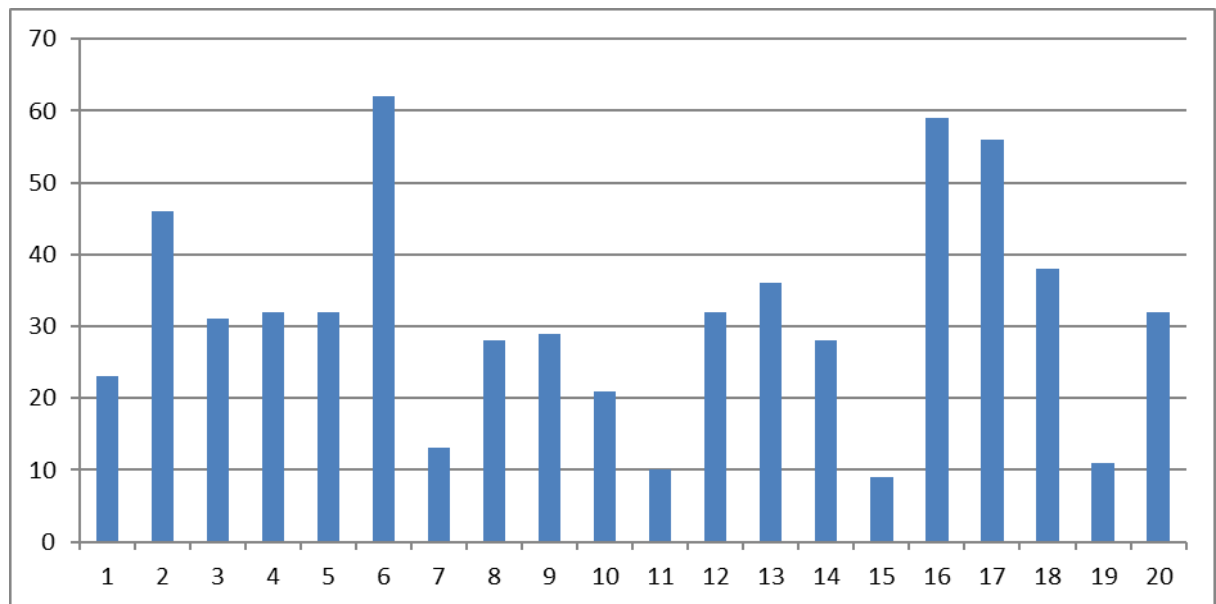


Рис. 3.6 Розподіл відповідей на запитання тесту

Після виключення «інверсійних» запитань стало помітнішим, які саме диспозиції притаманні українським респондентам: «Багато грошей не буває», «Як тільки я щось маю, то не хочу це втрачати», «Те, що моє, залишається моїм». Згідно з нашими спостереженнями, відсутність бажання ділитися може бути зумовлена не стільки власне жадібністю, скільки підвищеним рівнем тривожності, зокрема страхом втрати та низькою толерантністю до невизначеності. Історичні чинники, такі як економічні кризи, військові дії (АТО) чи втрата житла переселенцями, створюють підґрунтя для посилення саме цього типу тривоги.

За результатами статистичного аналізу, коефіцієнт кореляції Пірсона між парними й непарними запитаннями тесту становив 0,95. Внутрішня узгодженість, виміряна за допомогою коефіцієнта α -Кронбаха, досягла 0,9657, що свідчить про вкрай високий рівень надійності. Це підтверджується й тим, що кореляції між окремими запитаннями та підсумковим показником за методикою «Диспозиції жадібності» перебувають у діапазоні від 0,953 до 0,982. З одного боку, такий показник можна інтерпретувати як підтвердження валідності опитувальника, однак водночас він може свідчити про «синонімічність» тверджень, що звужує можливості методики й не дає підстав

для виокремлення декількох субшкал. Кореляція між результатами парних та непарних запитань склала 0,936, що також є високою та статистично значущою.

Під час повторного застосуванні методики з інтервалом у два тижні було встановлено, що відповіді респондентів практично не змінилися ($r = 0,958$), що підтверджує високу ретестову надійність інструменту. Отже, отримані дані свідчать, що як внутрішня узгодженість, так і ретестова надійність методики перебувають на високому рівні. Для дослідження зв'язку «Диспозиції жадібності» з іншими методиками ми обрали техніку вивчення соціально-психологічних настанов Потьомкіної. Результати кореляції Спірмена відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Кореляція диспозицій жадібності з соціально-психологічними настановами (за методикою Потьомкіної)

Настанови	Коефіцієнт кореляції
Влада	0,213
Гроші	0,786**
Свобода	0,334
Праця	0,324
Альтруїзм	0,569*
Егоїзм	0,819**
Процес	0,485*
Результат	0,221

** — Кореляція на рівні 0,01.

* — Кореляція на рівні 0,05.

З'ясовано, що найпотужніше диспозиційна жадібність корелює з прагненням до грошей і егоїзмом, частково — з орієнтацією на процес, а також виявляє від'ємний зв'язок із альтруїзмом. Ці дані узгоджуються з попередніми міжнародними дослідженнями.

Розподіл результатів, отриманих за методикою «Диспозиції жадібності» не був наближеним до нормального (рис. 3.7).

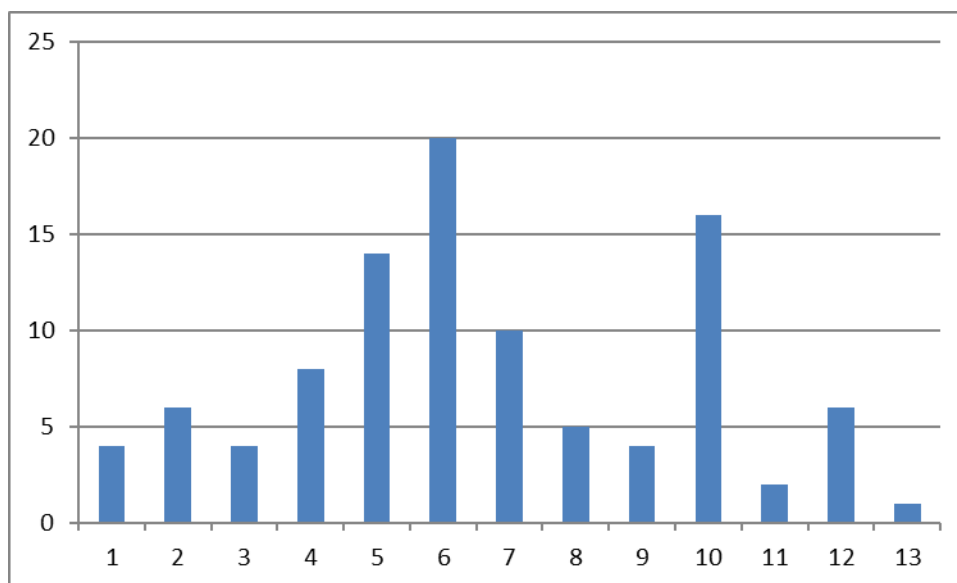


Рис. 3.7 Розподіл даних методики «Диспозиції жадібності»

Як помітно на рис. 3.7, дані мають суттєвий зсув у бік менших значень. Попри те, що за результатами методики можна було отримати від 1 до 20 балів і теоретично середнє значення мало б становити 10 балів, емпірично було отримано середнє значення 0,572. Мода, за результатами емпіричного дослідження, була 6 та 10, а медіана — 6. Однак імовірно, що під час дослідження більш широкої вибірки респондентів, зокрема мешканців не лише міст, а й сіл, можуть бути отримані інші результати. Зсув такого типу можна пояснити ще й тим, що в Україні жадібність вважається дуже негативною рисою характеру і соціальна бажаність негативних відповідей впливає на результати дослідження.

Таким чином, було проведено адаптацію методики «Диспозиція жадібності» з перекладом на українську мову; перевірено надійність, валідність та внутрішню узгодженість методики; виявлено високий рівень надійності та узгодженості методики. Результати розподілу даних серед респондентів не відповідали ознакам нормального розподілу через соціальну небажаність проявів жадібності та пов'язаних з ними диспозицій. Виявлено

зв'язок диспозицій жадібності з мотивацією грошей, егоїзмом та орієнтацією на процес.

Також застосовано методику дослідження емоційного вигорання (К. Масlach, С. Джексон, в адаптації Н. Є. Водоп'янової), яку перекладено українською мовою. Результати проведено через процедуру подвійного перекладу. Опитувальник «Професійне (емоційне) вигорання» розроблено на основі трифакторної моделі К. Масlach і С. Джексон (адаптація Н. Водоп'янової, Е. Старченкової). Методика призначена для визначення рівня емоційного виснаження, деперсоналізації та професійних досягнень. Опитувальник містить 22 твердження, що відображають спектр почуттів та переживань, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків. Про високий рівень вигорання свідчать підвищені оцінки за субшкалами «Емоційне виснаження» і «Деперсоналізація» за одночасно низьких результатів на шкалі «Професійна ефективність» (редукція персональних досягнень). Відповідно, чим нижче людина оцінює власні можливості та досягнення і менше задоволена самореалізацією у професійній сфері, тим яскравіше проявляється синдром вигорання. Діагностуючи вигорання, слід враховувати конкретні значення субшкал (факторів), які мають вікові і гендерні особливості. Було розроблено варіанти тесту: для педагогів, вчителів; керівників середньої ланки; співробітників комерційної служби (маркетологів, агентів, менеджерів); продавців роздрібної торгівлі; медичних працівників (лікарів). У дослідженні задіяно всі варіанти цього тесту і проведено аналіз кореляційних зв'язків між результатами української та російської версії тесту. Результати коливалися від 0,98 (у педагогів) до 0,92 (у медичних працівників), цю різницю можна пояснити тим, що тестування медичних працівників проводилося у різні дні і їхня вдоволеність результатами своєї праці було різна.

Також використано методику СЖО Леонтьєва в адаптації Д. Романовської. Інтерпретація субшкал тесту СЖО була стандартною:

1. *Мета в житті*. Бали за цією шкалою характеризують наявність або відсутність в житті випробовуваного цілей на майбутнє, які надають життю

смислу, спрямованості і тимчасової перспективи. Низькі бали за цією шкалою навіть при загальному високому рівні СЖО будуть властиві людині, що живе сьогоднішнім або вчорашнім днем. Водночас високі бали за цією шкалою можуть характеризувати не тільки цілеспрямовану людину, але й прожектера, плани якого не мають реальної опори у теперішньому часі і не підкріплюються особистісною відповідальністю за їх реалізацію. Ці два випадки нескладно розрізнити, зважаючи на показники за іншими шкалами СЖО.

2. Процес життя або інтерес і емоційна насиченість життя. Зміст цієї шкали співпадає з відомою теорією про те, що єдиний смисл життя полягає в тому, щоб жити. Цей показник говорить про те, чи сприймає випробуваний сам процес свого життя як цікавий, емоційно насичений і сповнений смислу. Високі бали за цією шкалою і низькі за іншими характеризуватимуть гедоніста, що живе сьогоднішнім днем. Низькі бали за цією шкалою — ознака невдоволеності своїм життям в теперішньому часі; при цьому, проте, їй можуть додавати повноцінного смислу спогади з минулого або націленість у майбутнє.

3. Результативність життя або задоволеність самореалізацією. Бали за цією шкалою відображають оцінку пройденого етапу життя, відчуття того, наскільки продуктивно і осмислено його прожито. Високі бали за цією шкалою і низькі за іншими характеризуватимуть людину, яка доживає своє життя, у якій все вже в минулому, але минуле здатне надати смислу для подальшого життя. Низькі бали — невдоволеність прожитим етапом життя.

4. Локус контролю-Я (Я — господар життя). Високі бали відповідають уявленню про себе як про сильну особу, яка володіє достатньою свободою вибору, аби побудувати своє життя відповідно до власних цілей і розумінням смислу. Низькі бали — свідчать про невіру в свої сили та здатність контролювати події власного життя.

5. Локус контролю-життя або керованість життям. При високих балах — переконання в тому, що людині дано контролювати своє життя, вільно ухвалювати рішення і втілювати їх у життя. Низькі бали — фаталізм,

переконаність у тому, що життя людини не підвладне свідомому контролю, що свобода вибору ілюзорна, і безглуздо що-небудь загадувати на майбутнє.

Багатомірна «Шкала сприйняття соціальної підтримки» (Multidimensional Scale of Perceived Social Support, MSPSS), розроблена Зіметом, після адаптації до російськомовного середовища була апробована в дослідженнях Сироти та Ялтонського. Цей короткий опитувальник самооцінювання дає змогу вимірювати суб'єктивне сприйняття соціальної підтримки, охоплюючи такі аспекти як «сім'я», «друзі» та «значущі інші». Згідно з автором, шкала має високі показники надійності, адекватну факторну та конструктивну валідність, а також є зручною й економною за часом проведення. Інструмент містить 12 тверджень, кожне з яких оцінюється в 1 бал за ствердної реакції респондента. Учасник тестування має позначити ті пункти, з якими він не згоден. Після цього обчислюється сумарний показник окремо для кожного з трьох аспектів соціальної підтримки, що дає змогу отримати комплексне уявлення про суб'єктивне сприйняття підтримки підлітками й дорослими. Ця методика вже існує в україномовній версії і тому не потребувала заходів із перекладу та адаптації [<http://um.co.ua/1/1-6/1-63622.html>].

Для дослідження мотиваційних чинників організаційної лояльності було використано методику В. Мільмана. На жаль, вона була відсутня в українському варіанті, тому було застосовано процедуру подвійного перекладу та кореляції між результатами тесту, який двомовні респонденти робили російською та українською мовами.

На підставі взаємодії показників усіх шкал, отриманих під час тестування за цією методикою, можна виокремити характерні типи мотиваційно-емоційного профілю.

Типи мотиваційного профілю:

Прогресивний — характеризується помітним перевищенням рівня розвиваючих мотивів над рівнем мотивів підтримки:

$$(\langle \text{Д} \rangle + \langle \text{ДР} \rangle + \langle \text{ОД} \rangle) - (\langle \text{П} \rangle + \langle \text{К} \rangle + \langle \text{С} \rangle) \geq 5 \text{ балів.}$$

Такий профіль переважає в осіб, які демонструють високі досягнення у професійній або навчальній діяльності та мають соціально орієнтовану позицію.

Регресивний тип мотиваційного профілю є протилежним прогресивному і характеризується вищим сумарним рівнем підтримувальних мотивів порівняно з розвивальними. Найвиразніше це виявляється у поступовому зниженні показників профілю зліва направо.

Імпульсивний тип відрізняється різкими коливаннями профільної лінії та наявністю трьох виражених піків, які зазвичай спостерігаються за шкалами «К», «О» і «ДР», хоча можуть формуватися й інші їх поєднання. Під «піком» розуміють показник, що принаймні на 2 бали перевищує значення суміжних шкал. Якщо йдеться про крайні шкали («П» або «ОД»), то вони вважаються піковими, коли їхній показник перевищує суміжну шкалу («К» або «ДР») щонайменше на 4 бали.

Цей тип переважно притаманний школярам і студентам, оскільки відображає виражену диференціацію та потенційну конфронтацію різних мотиваційних чинників у межах загальної структури особистості.

Експресивний тип характеризується різкими перепадами профільної лінії й двома чітко вираженими піками (найчастіше за шкалами «К» і «ДР»). Така конфігурація свідчить про вибіркиму диференціацію мотиваційних чинників, що належать до груп підтримувальних («П», «К», «С») і розвивальних («Д», «ДР», «ОД») мотивів. Назва «експресивний» зумовлена виявленою кореляцією з однойменним типом акцентуації особистості (за Л. Гройсманом), характерним для суб'єктів, які прагнуть самоствердження.

Сплющений тип відрізняється рівним, майже одноманітним профілем без чітко виражених підйомів чи спадів; наявність окремого піку не змінює загальної «пласкості» лінії. Така конфігурація свідчить про недостатню диференційованість мотиваційної ієрархії особистості та загальну бідність її мотиваційних проявів.

Типи емоційного профілю:

Стенічний — характеризується домінуванням стенічності як в емоційних уподобаннях (Ест вище Еаст), так і в фрустраційній поведінці (Фст вище Фаст). Такий профіль тісно корелює з «прогресивним» мотиваційним типом і асоціюється з вищою результативністю в діяльності. Зазвичай цей патерн частіше спостерігається у чоловіків, ніж у жінок.

Астенічний тип характеризується переважанням показників, що вказують на підвищену астенічність емоційної сфери (Еаст перевищує Ест) і поведінки, схильної до фрустрації (Фаст перевищує Фст). Він відображає прагнення до збереження гомеостатичного комфорту, гедоністичні емоційні реакції та брак умінь щодо самоконтролю у складних умовах; водночас може виявлятися дратівливість і схильність до різних форм захисної поведінки. Цей тип чітко корелює з «регресивним» мотиваційним профілем.

Змішаний стенічний тип виявляється стенічною фрустраційною поведінкою (Фст переважає Фаст) за одночасної астенічності емоційних переваг (Еаст переважає Ест). Така конфігурація свідчить про певну внутрішню суперечливість у межах емоційної сфери і найчастіше спостерігається у молодіжній вибірці. Цей тип чітко корелює з ознаками «імпульсивного» мотиваційного профілю.

Змішаний астенічний тип, своєю чергою, характеризується стенічною емоційністю (Ест вище за Еаст) за одночасного переважання астенічних фрустраційних реакцій (Фаст вище за Фст). Така конфігурація зустрічається досить рідко. Під час аналізу результатів зазвичай будують два окремі профілі — для побутової та для професійної мотивації.

Для подальшого дослідження особистісних чинників організаційної лояльності використано методику толерантності до невизначеності Баднера. Однією з провідних ознак сучасної буденності є суттєва невизначеність, що потребує від особистості додаткових внутрішніх ресурсів для подолання численних труднощів та викликів. Згідно з даними зарубіжних дослідників, більшість людей відчувають страх перед незвіданим, розпливчастим і новим,

тоді як лише нечисленна група може знаходити у цьому задоволення. Толерантність до невизначеності виступає важливою властивістю особистості, здатною забезпечувати витривалість під час кризових явищ, пов'язаних із переоцінкою смислових підвалин власного існування та переходом до нової ідентичності.

Інтолерантна до невизначеності особистість переважно розглядає нові і складні ситуації як загрозливі, а не як такі, що відкривають додаткові можливості чи стимулюють особистісне зростання. Для визначення індивідуального рівня толерантності до невизначеності у нашому дослідженні застосовано методику, запропоновану американським психологом С. Баднером. Загалом для *толерантної до невизначеності особистості* є характерними: позитивне ставлення до ситуацій невизначеності; комфортне самопочуття у подібних обставинах; сприйняття невизначених подій як бажаних; здатність міркувати над проблемою навіть за відсутності повної інформації та чітких наслідків; уміння витримувати конфлікти й напруженість, що виникають у невизначених контекстах; здатність протистояти браку логічної впорядкованості в наявних даних; готовність приймати невідоме; схильність розглядати нові, незнайомі й ризиковані ситуації як джерело стимуляції; а також уміння швидко й адекватно адаптуватися до непевного середовища чи ідеї. Для *інтолерантної до невизначеності особистості* типове сприйняття непевних ситуацій як джерела загроз, а також схильність до жорсткого поляризованого мислення на кшталт «чорне-біле». Такі індивіди часто ухвалюють рішення поспіхом, не враховуючи реального контексту, й виказують прагнення до очевидності та безумовного прийняття чи відторгнення у міжособистісній взаємодії. Вони уникають імовірнісних способів мислення, схильні уникати прозорості й неоднозначності, а також реагують тривожністю на незрозумілі обставини. Їхня потреба в категоризації полягає у неможливості передбачити одночасну наявність позитивних і негативних характеристик в одному об'єкті, що виявляється у дихотомічному сприйнятті та складнощах із реагуванням на суперечливі або швидкозмінні

стимули. В умовах невизначеності вони надають перевагу звичному і безпечному, відкидаючи все незвичне. Цей опитувальник відсутній в українському перекладі, тому він також пройшов процедуру подвійного перекладу та заповнення двомовними респондентами. Було отримано кореляцію між двома варіантами тесту на рівні 0,96. Але на організаційну лояльність може впливати не лише загальний рівень толерантності до невизначеності, а й комунікативна толерантність, яка впливає на рівень стосунків у трудовому колективі.

Методика діагностики комунікативної установки за В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності) дає змогу виявити інтегральний рівень толерантності у спілкуванні, а також оцінити його за низкою окремих показників, зокрема щодо неприйняття індивідуальних особливостей іншого, використання власних орієнтирів як абсолютного еталону та нетерпимості до особистісного дискомфорту партнера у взаємодії. Методика потребувала не лише перекладу, а й адаптації — висловлювання було зведено в єдину шкалу, що зменшило вплив соціальної бажаності на відповіді респондентів.

Мотивацію кар'єрного зростання було досліджено за допомогою методики «Якорі кар'єри» Е. Шейна (адаптація В. Чікера, В. Винокурової) вже наявна в україномовному варіанті. Вона дозволяє визначити наступні мотиви особистості щодо побудови власної кар'єри.

Професійна компетентність. Бути професіоналом, майстром у своїй справі. Люди з переважаючою установкою на професійну компетентність досягають найвищого задоволення від роботи тоді, коли вона дає змогу розкривати й вдосконалювати їхні фахові навички. Водночас вони швидко втрачають інтерес до діяльності, що не сприяє подальшому професійному росту. Навіть приваблива з огляду на оплату чи посаду пропозиція не завжди здається їм цікавою, якщо не відповідає їхнім спеціалізованим умінням. Їх важливою потребою є суспільне визнання професійних здобутків, що має бути закріплене в посадовому статусі, відповідно до рівня майстерності.

Здебільшого вони не прагнуть до управлінських позицій заради самої можливості керувати; радше вони можуть сприймати керівну посаду як необхідний етап для подальшого розвитку власної експертності.

Менеджмент. Управління людьми, проєктами, бізнес-процесами і т. п. В основі лежить спрямованість на об'єднання зусиль інших осіб, повноцінну відповідальність за кінцеві результати та гармонізацію різних організаційних функцій. Людина з подібними орієнтирами цінує можливості лідерства, високий рівень доходу, розширену зону відповідальності й вагомий внесок у розвиток компанії. При цьому найголовніше для неї — саме управління, причому сфера (проєкти, відділи, цілі підприємства) не є принципово визначальним чинником. Провідною категорією професійного становлення постає влада у позитивному сенсі: усвідомлення впливу на ухвалення ключових рішень. Особи з такою настановою зазвичай тяжіють до побудови кар'єри в межах найманого менеджменту за умови, що їм делегують масштабні повноваження. Вони вважають свою кар'єру незавершеною доти, доки не дістануть змоги управляти різними аспектами діяльності компанії.

Автономія (незалежність). Основна цінність для особистості з подібною орієнтацією полягає в максимально можливій свободі від формальних обмежень і організаційних правил. Такі індивіди прагнуть самостійно визначати хід і темп роботи, встановлювати власні стандарти й норми, при цьому важливою умовою є мінімальне втручання робочої діяльності в особисте життя. Задля збереження автономності вони можуть навіть погодитися на нижчу посаду чи менший прибуток, аби не пожертвувати незалежністю. У деяких випадках людина зі схожими установками все ж працює в організації, однак лише якщо та пропонує достатній ступінь свободи. Для неї кар'єра передусім є способом реалізації власної незалежності, тому суворе дотримання ієрархічних норм чи чітко регламентований робочий процес стають перешкодою при виборі вакансії.

Стабільність роботи. Цю орієнтацію характеризує прагнення до гарантованої зайнятості й мінімального ризику звільнення. Індивід,

орієнтований на стабільність, прагне до безпеки й передбачуваності, надаючи перевагу довготривалій роботі у великій або ринково стабільній компанії з розвинутими соціальними гарантіями. Такі особи часто перекладають відповідальність за просування кар'єрою на роботодавця, не люблять ризикованих або короткострокових проєктів, обмежуючи тим самим власний вибір професійних можливостей. Нерідко орієнтація на безпеку супроводжується невисоким рівнем претензій на кар'єрні чи професійні здобутки.

Стабільність місця проживання. Для людей із цією орієнтацією пріоритетом є залишатися у звичному середовищі (рідному місті чи регіоні), уникаючи частих переїздів і тривалих відряджень. Навіть перспектива кар'єрного зростання або вигідна пропозиція на новому місці може здатися їм невартою, якщо це передбачає зміну місця проживання. Негативне сприйняття частих відряджень чи релокації є одним із визначальних чинників, які формують їхнє ставлення до потенційного роботодавця.

Служіння. У цьому разі головними є ідеали та цінності, які людина прагне втілити у своїй праці. Типовим є орієнтування не лише на задоволення професійних вимог, але й на реалізацію суспільно значущих завдань чи допомогу іншим. Для такого працівника важливо бачити конкретні результати своєї діяльності, нехай навіть у нематеріальному вимірі. Ключова теза його кар'єрного розвитку — отримати нагоду максимально ефективно використовувати таланти і досвід задля втілення значущої з погляду суспільного блага мети. Зазвичай особи, орієнтовані на служіння, відзначаються товариськістю та певним консерватизмом. Вони не будуть працювати в установі чи компанії, чиї цілі або цінності суперечать їхнім власним. Для людей із такою орієнтацією успіх полягає в подоланні, на перший погляд, непереборних перешкод, розв'язанні складних завдань або ж у досягненні перемоги. Вони свідомо обирають діяльність, яка вимагає високого рівня складності, або залучаються у конкурентну боротьбу й міжособистісні змагання, щоб відчувати азарт і тріумф. У професійному

розвитку такі особи постійно перевіряють власний потенціал на міцність, а соціальні взаємодії схильні розглядати крізь призму «виграшу — програшу». Найбільшою цінністю для них є сам процес боротьби та перемоги, тоді як конкретна сфера діяльності чи кваліфікація відіграє другорядну роль. Вони високо цінують новизну, розмаїття та ситуації, що кидають виклик звичним способам мислення; коли ж робота стає надто легкою, вони відчують нудьгу і втрачають інтерес.

Інтеграція стилів життя. Така орієнтація зумовлює прагнення підтримувати гармонію між особистою сферою та професійною діяльністю. Особистість, зорієнтована на збереження цілісності життєвого простору, прагне, щоб робота не конфліктувала із сімейними цінностями, інтересами та вподобаннями. Організація, на їхній погляд, має виявляти повагу до приватних потреб працівників, урахувати їхні родинні обставини й не вимагати надмірних жертв задля кар'єрного зростання. Для них ключовим є досягнення життєвого балансу, а не виключно професійна реалізація. Задля збереження цієї гармонійності вони можуть виявляти конформність у робочих ситуаціях, пристосовуючись до думки колективу й уникаючи гострих конфліктів.

Підприємництво. Ця орієнтація передбачає прагнення створювати нові організації, товари або послуги, які відображають особисті ідеї та амбіції. Для таких людей менш привабливим видається робота за наймом, адже їх надихає перспектива започаткування власної справи й повної незалежності у прийнятті рішень. Кар'єрна мета полягає в реалізації оригінальних проєктів та ініціатив, повністю підпорядкованих їхнім задумам. Вершиною досягнень для представників цієї орієнтації постає успішний розвиток власного бізнесу, який втілює їхні підприємницькі задуми й надає змогу керувати всіма аспектами діяльності.

Дослідження психологічного капіталу та організаційної лояльності працівників є актуальною проблемою сучасної психології. Перехід до проєктної форми організації праці в багатьох галузях потребує оцінки лояльності працівника та його задоволеності, бо припинення діяльності

ключовим спеціалістом до завершення терміну робіт загрожує невиконанням всього проєкту. Нами було створено банк методик для дослідження як самої організаційної лояльності, так і її особистісних чинників, але сучасні методики вивчення достатньо громіздкі та незахищені від впливу соціально-бажаних відповідей. Тому виникла необхідність створення меншої за обсягом методики, побудованій за принципами семантичного диференціала.

Також у нашому дослідженні було використано методики «Людина під дощем» і «Людина, що збирає яблука з дерева». Методика «Людина — Людина під дощем» була запропонована Е. Романовою і Т. Ситько для оцінки адаптивних можливостей і стійкості особистості до впливу стресових факторів. Малюнки аналізуються шляхом зіставлення: дощ символізує стресову ситуацію, а зміни в зображенні людини (порівняно з першим малюнком) дають змогу оцінити ставлення автора до труднощів і способи їх подолання. Така методика є особливо корисною, коли перед психологом постає завдання професійного відбору працівників на роботу, яка передбачає підвищений ступінь ризику. У такому випадку психологічна стійкість і здатність чинити опір негативним впливам розглядається як показник професійної придатності.

Методика «Людина, що збирає яблука з дерева», запропонована L. Gantt & C. Tabone, застосовується для дослідження ставлення до світу та індивідуального стилю життя дорослих і старших підлітків. Результати доповнювалися експертними оцінками з боку керівників і викладачів курсів (10 осіб), бесідою з респондентами, що дозволило об'єктивізувати дані, отримані за допомогою проєктивних методик. У дослідженні взяли участь 103 співробітники служби, які представляли різні регіони України. З них 25 — фахівці відділів працевлаштування, 21 — начальники цих відділів, 19 — фахівці відділів взаємодії з роботодавцями, 22 — начальники цих відділів, 16 — начальники різних відділів, які знаходяться в кадровому резерві Національного агентства. Із загальної кількості респондентів — 70 жінок і 33 чоловіки, що вірно відображає гендерну структуру співробітників служби в

цілому. Вік учасників коливався від 28 до 55 років. У результаті співвіднесення результатів проєктивних тестів, поглиблених інтерв'ю та експертних оцінок було виокремлено такі кластери, які описують 86 % досліджуваної вибірки:

— «кадровий резерв» — використання драбини, наявність кошика, яблук багато; присутні і чоловіча, і жіноча фігури в «Людині під дощем», наявність парасольки (16 %).

— «стабільний співробітник» — фігура стоїть на землі, наявність кошика, яблук багато; присутній тільки чоловіча або тільки жіноча фігура в «Людині під дощем», наявність парасольки (52 %).

— «відмова від кар'єри» — фігура стоїть на землі, наявні сходи та кошик, яблук мало; присутній тільки чоловіча або тільки жіноча фігура в «Людині під дощем», відсутність парасольки (18 %).

Чотирнадцять відсотків респондентів належали до змішаного типу, в їхніх малюнках зустрічався варіант використання пристосувань, активація в умовах стресу і, навпаки, наявність регресивних тенденцій: зображена фігура людини, яка їсть яблука, сидячи на гілці дерева, чи ховається під грибок у дитячій пісочниці.

Таким чином, можна зробити наступні висновки: застосування проєктивних методик (зокрема «Людина, що збирає яблуко з дерева» і «Людина під дощем») досить точно відображає особливості мотивації співробітників підприємства до кар'єрного росту і властиві їм копінг-стратегії. Вивчені нами особливості допомагають у формуванні кадрового резерву підприємства з переважаючою бюрократичної корпоративною культурою. Перевагою застосування саме проєктивних методів є швидка і цілісна оцінка особистісних особливостей працівників, їх захищеність від соціально-бажаних відповідей.

Дослідження зі створення семантичного диференціала було проведено в Україні. На цьому етапі взяло участь 112 дорослих респондентів (52 чоловіки та 60 жінок). Учасники належали до чотирьох різних категорій: студенти

старших курсів (20 осіб), працюючі на державній службі (32 особи), працюючі у приватному секторі (29 осіб) та особи, що підвищують професійну кваліфікацію (31 особа). Метою першого етапу було проведення словесно-асоціативного експерименту та виявлення семантичного простору поняття «робота». На другому етапі взяли участь 69 осіб, які здобували другу вищу освіту як з метою професійного вдосконалення, так і з метою зміни професії та місця роботи. Серед них було 48 жінок та 21 чоловік, усі з вищою освітою та працевлаштовані. На цьому етапі досліджувані водночас заповнювали матрицю біполярного семантичного диференціала та методику PsyCap. Сучасна основна конструкція психологічного капіталу (або PsyCap) базується на позитивній психології загалом та позитивній організаційній поведінці (POB) зокрема. Позитивні психологічні ресурси першого порядку, які складають PsyCap, включають надію, ефективність, стійкість та оптимізм. Для математико-статистичної обробки отриманих даних було використано програму SPSS 21; здійснено факторний та кореляційний аналіз.

Під час проведення першого етапу дослідження пропонувалося респондентам написати 10 будь-яких асоціацій до понять «робота» та «співробітники», а також додати антоніми до цих понять. Цікавим є те, що поняття «співробітники» в усіх досліджуваних групах виявилось значно менш семантично насиченим та емоційно «зарядженим», ніж поняття «робота». Тому для подальшої аналізу було обрано саме поняття «робота» як більш узагальнене та асоціативно насичене. Створені асоціативні поля було згруповано як за частотою згадувань, так і за змістом. За частотними характеристиками розподіл залежав від категорії досліджуваних, що відображено у табл. 3.7.

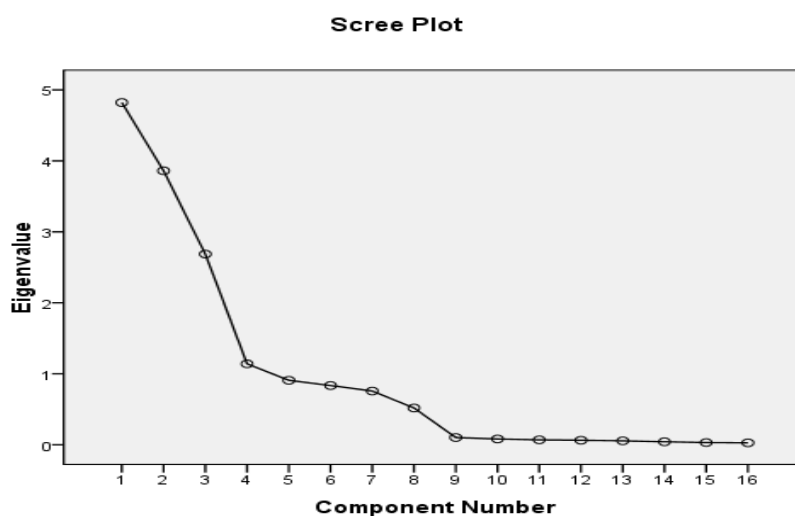
Таблиця 3.7

Частотні характеристики висловлювань залежно від групи респондентів

Студенти		Держслужбовці		Працівники приватних структур		Підвищення кваліфікації	
Поняття	Σ	Поняття	Σ	Поняття	Σ	Поняття	Σ
Творчість	92	Зайнятість	197	Гроші	94	Технологія	63
Втома	67	Заробітна платня	148	Вказівки	69	Самореалізація	61
Гроші	58	Стабільність	98	Колеги	51	Творчість	52
Необхідність	43	Відповідальність	95	Обов'язки	45	Втома	47
Професія	41	Порядок	56	Задоволення	32	Колеги	32

Як видно з табл. 3.7, особливості досліджуваних груп полягають не лише в переважанні різних асоціацій, а й в різноманітті висловлювань. Найбільша «широта» асоціативного простору зустрічалась у групі підвищення кваліфікації, найбільша однорідність висловлювань — у групі держслужбовців.

При проведенні факторного аналізу було виявлено, що наша модель складається із 4-х факторів, що пояснює 78 % дисперсії. Для пояснення дисперсії використовували метод головних компонентів. Крива графіку осипу відображена на рис. 3.8.

**Рис. 3.8 Графік осипу на основі значень компонентів**

Оптимальна кількість зламів — 4, тому що саме на четвірці скеляста частина починає переходити в підніжжя. Виходить, що точка зламу пропонує нам 4 фактори. Після обертання результат не змінився, але компоненти факторів проявилися чіткіше.

Таблиця 3.8

Фактори вдоволеності працею

<i>№ фактору</i>	<i>Назва фактору</i>	<i>Змістове наповнення</i>
1	Стабільність	Зайнятість, гроші, стабільність, кар'єра, знання
2	Результативність	Результат, досягнення, інновації, творчість, користь, втома (-0,718)
3	Стосунки з колективом	Колеги, друзі, підтримка, допомога, заздрість (-0,683), плітки (-0,617)
4	Дисципліна	Обов'язки, строки, відповідальність, виконання, запізнення (-0,672)

Факторна модель відповідає основним критеріям: вона є чіткою, інтерпретованою, фактори мають незалежний характер та охоплюють 78 % дисперсії вибірки. Це дало змогу створити методику, побудовану за принципом біполярного семантичного диференціала, яка дозволяє дослідити присутність кожного з цих факторів у діяльності окремої людини на її робочому місці. Протилежний полюс семантичної матриці формували антоніми, які респонденти визначили з найбільшою частотою. Інколи ця опозиція здається дивною з лінгвістичної точки зору, однак у більшості респондентів вона саме така, наприклад: «колеги — клієнти». З метою більшої достовірності шкали мали як прямий, так і обернений характер.

Таблиця 3.9

Бланк протоколу методики «Ставлення до роботи»

	5	4	3	2	1	
2. зайнятість	2	1	0	1	2	безробіття
2. результат	2	1	0	1	2	процес
3. колеги	2	1	0	1	2	клієнти
4. обов'язки	2	1	0	1	2	права
5. гроші	2	1	0	1	2	бідність
6. досягнення	2	1	0	1	2	втома
7. друзі	2	1	0	1	2	вороги
8. строки	2	1	0	1	2	затримки
9. стабільність	2	1	0	1	2	невизначеність
10. інновації	2	1	0	1	2	традиції
11. плітки	2	1	0	1	2	відкритість
12. відповідальність	2	1	0	1	2	безтурботність
13. знання	2	1	0	1	2	помилки
14. творчість	2	1	0	1	2	рутина
15. підтримка	2	1	0	1	2	ворожість
16. запізнення	2	1	0	1	2	пунктуальність
17. кар'єра	2	1	0	1	2	безперспективність
18. користь	2	1	0	1	2	шкода
19. заздрість	2	1	0	1	2	допомога
20. виконання	2	1	0	1	2	відмова

Респонденту пропонується обрати одне з дихотомічних висловлювань та оцінити ступінь представленості цього явища у його діяльності на конкретному робочому місці. Методика дає змогу оцінити як загальний показник ставлення до роботи, так і окремі складові: стабільність (1, 5, 9, 13, 17), результативність (2, 6, 10, 14, 18), стосунки з колективом (3, 7, 11 — обернена, 15, 19 — обернена), дисципліна (4, 8, 12, 16 — обернена, 20).

Загальна кількість балів може коливатись від 5 до 25 за кожною шкалою та від 20 до 100 за загальним показником.

Неочікуваним результатом виявилось, що параметри ставлення до роботи українських респондентів суттєво відрізнялися від параметрів психологічного капіталу, запропонованих у зарубіжних дослідженнях. Це можна пояснити як розбіжностями менталітету працівників, пов'язаними з особливостями культури, так і особливостями української корпоративної культури. Лише незначна кількість українських працівників залучена до проєктної форми організації праці, а натомість переважають авторитарні та бюрократичні типи корпоративних культур. Це впливає на розуміння працівниками критеріїв «хорошої роботи».

На подальшому етапі дослідження було вирішено дослідити зв'язок між психологічним капіталом та виокремленими нами факторами ставлення до праці. Як респондентів було обрано специфічну групу осіб — тих, які здобувають другу вищу освіту. У цій групі перебувають особи, що задоволені своєю працею, мають високий рівень організаційної лояльності та сприймають навчання як засіб підвищення професійної компетенції і шлях до кар'єрного зростання. Частина ж осіб, які проходять перенавчання є, навпаки, людьми, котрі невдоволені наявною роботою та прагнуть змінити як робоче місце, так і професійне спрямування. Саме тому серед означеної групи можна зустріти весь спектр ставлення до праці та психологічного капіталу.

Було виявлено наступне співвідношення за результатами кореляційного аналізу між результатами методик «PsyCap» та «Ставлення до роботи».

Таблиця 3.10

**Кореляція між результатами методики «Психологічний капітал»
та «Ставлення до роботи»**

	Надія	Ефективність	Життєстійкість	Оптимізм
Стабільність	0,487*	0,485*	0,112	0,543**
Результативність	0,327	0,758**	0,547**	0,450*

	Надія	Ефективність	Життєстійкість	Оптимізм
Стосунки з колективом	0,472*	0,153	0,532**	0,237
Дисципліна	0,256	0,692**	0,451*	0,354

* — кореляційний зв'язок на рівні 0,05,

** — кореляційний зв'язок на рівні 0,01.

У результаті аналізу отриманих даних можна дійти до висновку, що між показниками «Психологічного капіталу» та «Ставленням до роботи» існує переважно позитивний та значущий зв'язок. Показник «Самоефективності» має найбільший зв'язок із такими шкалами як стабільність, результативність та дисципліна. Це можна пояснити особливостями організації праці в українських установах, де чітка й певною мірою бюрократична система організації праці сприяє формуванню почуття самоефективності, бо створює налагоджену взаємодію з колегами, незалежну від особистісних стосунків. Другим найбільш «навантаженим» чинником виявилась «Життєстійкість», вона має тісний зв'язок не лише з ефективністю та дисципліною, а й зі стосунками в колективі. Хоча у таблиці наведено середні показники, у жінок зв'язок між життєстійкістю та стосунками у колективі досягнув рівня 0,677**. Це можна пояснити прагненням жінок до більшого рівня соціальної підтримки на робочому місці, вищою чутливістю до клімату колективу.

«Оптимізм» працівників виявився меншою мірою пов'язаним зі ставленням до роботи, він має значущі зв'язки переважно зі стабільністю та певною мірою з результативністю. Рівень «Оптимізму» досліджуваної вибірки загалом перебував у межах середнього або нижче за середній. Таку ситуацію можна пояснити тим, що в Україні зараз відбуваються інтенсивні реформи у багатьох галузях: освіті, охороні здоров'я, принципах оподаткування малого бізнесу тощо. Ці реформи посилюють відчуття нестабільності (одної з головних цінностей) та негативно впливають на оптимізм працівників.

Найменш пов'язаними виявилися шкала «Ставлення до праці» та такий показник, як «Надія», назва якої нерідко зустрічається в буденному

спілкуванні, проте часто її плутають із легковажним прийняттям бажаного за дійсне, необґрунтовано позитивними очікуваннями, емоційним злетом або навіть ілюзією. Натомість, згідно з концепцією Ч. Снайдера, сформованою у межах позитивної психології, надія трактується як «позитивний мотиваційний стан, що базується на поєднанні відчуття успіху та усвідомлення шляхів його досягнення» (C. Snyder). Емпіричні дані підтверджують, що надія є насамперед пізнавальним станом або специфічною формою мислення, за якої людина визначає реалістичні цілі та очікування, а потім здійснює активні кроки, аби ці цілі реалізувати. Таким чином, надія не зводиться лише до позитивного ставлення до певної ситуації, а передбачає цілеспрямовану діяльність суб'єкта щодо її опанування. У нашому дослідженні було помічено зв'язки на низькому рівні значущості з таким параметром як стабільність та стосунки у колективі. Цікавим було те, що в наших респондентів рівень надії не має зв'язку з результативністю праці. Це може бути пов'язано з переважаючою мотивацією уникнення, а не досягнення, і потребує подальшого дослідження.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виявити семантичний простір поняття «робота» та виокремити чотири головні фактори: стабільність, результативність, стосунки в колективі та дисципліну. Вони не збігаються з параметрами психологічного капіталу, до яких відносяться впевненість у собі, здатність і готовність докладати зусилля для успішного виконання складних завдань — тобто ефективність; оптимізм — позитивний атрибутивний стиль щодо успішності поточної і майбутньої діяльності; надія — бачення перспективи, цілеспрямованість у побудові діяльності; життєстійкість — здатність долати складнощі, вирішувати проблеми в процесі досягнення поставленої мети. Проте виявлені нами фактори мають позитивний кореляційний зв'язок з означеними параметрами психологічного капіталу. Ці методики не є однаковими, але вони можуть успішно доповнювати одна одну під час дослідження проблем організаційної лояльності.

3.5 Метод статистичної обробки даних

З метою перевірки гіпотези про наявність статистично значущих відмінностей у параметрах організаційної лояльності працівників залежно від типу організації було застосовано дисперсійний аналіз (ANOVA). Цей метод дозволяє встановити, чи відрізняються середні значення певного параметра між кількома статистично різними незалежними групами.

У дослідженні розглядалися сім типів організацій (бюджетні, комерційні, виробничі, будівельні, сфера ІТ, сфера послуг, креативно-стартапні), що виступали незалежною змінною (фактором). Залежними змінними були сім параметрів лояльності, кожен із яких аналізувався окремо.

Перед застосуванням дисперсійного аналізу (ANOVA) було здійснено перевірку відповідності вихідних даних основним статистичним припущенням, дотримання яких є обов'язковою умовою для достовірності результатів.

1. Нормальність розподілу даних у групах

Для кожного з параметрів лояльності (наприклад, ефективність норм, реалізація здібностей тощо) було перевірено нормальність розподілу даних у межах кожної організаційної групи за допомогою тесту Шاپіро–Уїлка (Shapiro–Wilk test). Цей критерій є чутливим і рекомендованим для вибірок середнього обсягу ($n \approx 100$).

У більшості випадків розподіли не демонстрували статистично значущих відхилень від нормального ($p > 0,05$), що дає змогу вважати припущення про нормальність прийнятним для подальшого аналізу. Для параметрів із незначними відхиленнями від нормальності враховувався розмір вибірки, що дозволяє застосовувати ANOVA з певною толерантністю до невеликих порушень (згідно з центральною граничною теоремою).

2. Гомогенність дисперсій

Щоб перевірити рівність дисперсій між групами, застосовувався тест Левена (Levene's test). Цей тест дозволяє визначити, чи суттєво відрізняється варіативність значень у різних групах.

За результатами тесту, більшість параметрів продемонстрували однорідність дисперсій ($p > 0,05$), що відповідає критерію гомоскедастичності.

3. Незалежність спостережень

Незалежність спостережень була забезпечена структурою вибірки: кожен респондент представляє окрему організацію/групу, відповідає самотійно, не залежить від інших учасників, не повторюється в інших категоріях. Збір даних проводився індивідуально, за допомогою онлайн-опитування, що знижує ризик перехресного впливу між спостереженнями.

Таким чином, усі ключові припущення для проведення дисперсійного аналізу були дотримані, що дозволяє інтерпретувати результати ANOVA як статистично надійні.

У разі виявлення статистично значущих ефектів ($p < 0,05$), для уточнення характеру міжгрупових відмінностей застосовувався постхок-аналіз з використанням методу Тьюкі (Tukey HSD).

Такий підхід дозволяє достовірно оцінити специфіку профілю лояльності у різних секторах і виявити організаційні контексти, в яких спостерігаються найвищі або найнижчі рівні окремих компонентів лояльності.

На підставі результатів однофакторного дисперсійного аналізу із включенням взаємодії (тип організації $\times$ параметр лояльності) було виявлено наявність статистично значущих міжгрупових відмінностей ($p < 0,001$) як загалом між організаційними типами, так і за окремими параметрами. Особливо вираженої диференціації набули такі компоненти, як перспективи професійного зростання, реалізація здібностей та ефективність організаційних

норм, що підтверджено значущими результатами постхок-тестування за методом Тьюкі.

Зокрема, працівники ІТ-компаній демонстрували стабільно вищі оцінки за більшістю параметрів, тоді як респонденти з виробничих і креативно-стартапних організацій відзначили найнижчі показники справедливості та ефективності нормативних систем. Сфера будівництва, у свою чергу, виявила високі значення соціальної підтримки за відносно помірних інших індикаторів.

Такі результати дозволяють говорити про типові профілі лояльності, що формуються під впливом структурних особливостей організацій, умов праці та домінуючої організаційної культури. Виявлені розбіжності відкривають перспективи для подальшого цільового аналізу мотиваційних чинників і управлінських стратегій у контексті підвищення лояльності працівників.

Для наочності та систематизації результатів дисперсійного аналізу було укладено узагальнювальну таблицю, в якій відображено організаційні типи з найвищими та найнижчими середніми оцінками за кожним із семи параметрів лояльності. Таблиця також містить інформацію про статистичну значущість виявлених міжгрупових відмінностей, підтверджену результатами постхок-аналізу за методом Тьюкі. Такий підхід дає змогу виокреслити профільні переваги й вразливі місця організацій різного типу щодо формування та підтримки лояльності працівників.

Таблиця 3.11

**Типологічні особливості лояльності працівників за параметрами:
результати дисперсійного аналізу**

Параметр лояльності	Максимальний рівень	Мінімальний рівень	Значущість відмінностей (p)
Ефективність організаційних норм	ІТ	Креатив/Стартапи	< 0,001
Справедливість організаційних правил	ІТ	Креатив/Стартапи	< 0,001

Параметр лояльності	Максимальний рівень	Мінімальний рівень	Значущість відмінностей (p)
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	ІТ	Виробничі	< 0,001
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	ІТ	Виробничі	< 0,001
Можливості реалізації професійних здібностей	ІТ	Виробничі	< 0,001
Перспективи професійного зростання	ІТ	Сфера послуг	< 0,001
Особисте бажання й надалі вкладати зусилля в розвиток організації	ІТ	Сфера послуг	< 0,001

Аналіз даних, узагальнених у таблиці, дозволяє зробити низку суттєвих висновків щодо специфіки проявів лояльності працівників у різних типах організацій.

Найвищі загальні показники лояльності спостерігаються у сфері інформаційних технологій (ІТ), однак цей профіль не є повністю однорідним. Працівники ІТ-компаній особливо високо оцінюють такі індивідуальні фактори, як можливості реалізації професійних здібностей, перспективи зростання та бажання вкладатися в розвиток організації.

Також зафіксовано високі значення щодо ефективності норм і справедливості правил, що свідчить про структурну зрілість організацій. Водночас рівень соціально-психологічних параметрів — поваги та взаємної підтримки — має помірне значення, що вказує на дещо знижений емоційний компонент у системі мотивації.

Загалом ІТ-сектор демонструє високий ступінь функціональної та особистісної залученості працівників, що формує сильну нормативну лояльність у поєднанні з індивідуальним прагненням до розвитку. Натомість,

найнижчі оцінки за критеріями ефективності та справедливості спостерігаються в креативно-стартапних структурах.

Незважаючи на високі рівні реалізації потенціалу та бажання розвивати організацію, працівники цих структур оцінюють формальні аспекти організації як слабкі, що може вказувати на нестабільність внутрішніх процесів, відсутність формалізованих політик або постійні зміни у структурі.

У виробничих підприємствах виявлено системно низькі оцінки таких параметрів, як реалізація здібностей, підтримка та повага. Це може свідчити про технократичну орієнтацію організацій, де домінує функціональний підхід до персоналу із меншою увагою до індивідуальних потреб та міжособистісної взаємодії.

Сфера будівництва характеризується помірним загальним рівнем лояльності, однак виділяється підвищеним рівнем взаємної підтримки, що, ймовірно, пов'язано з особливостями командної праці та виробничої кооперації. Комерційні структури демонструють збалансований, хоч і стриманий профіль, із акцентом на стабільність, але зі слабшими перспективами зростання.

Працівники сфери послуг демонструють високі оцінки соціальних аспектів (повага), але водночас найнижчі значення за перспективами професійного зростання, що може бути наслідком високого рівня ротації кадрів або обмежених можливостей кар'єрного просування в цій галузі.

Таким чином, виявлені профілі не лише дозволяють диференціювати рівень лояльності між секторами, а й відкривають аналітичне поле для вивчення взаємозв'язку між структурними характеристиками організацій і мотиваційною поведінкою персоналу.

З урахуванням отриманих результатів дисперсійного аналізу, які засвідчили наявність статистично значущих міжгрупових відмінностей як за окремими параметрами лояльності, так і за їхньою взаємодією з типом організації, було доцільним здійснення подальшої диференційної оцінки характеру цих відмінностей. З цією метою застосовано постхок-аналіз з

використанням методу Тьюкі (Tukey HSD), який дає змогу визначити, між якими саме групами спостерігаються достовірні розбіжності за окремими параметрами.

Цей підхід забезпечує підвищену точність порівнянь за рахунок контролю помилок множинного тестування та дозволяє інтерпретувати результати з дотриманням вимог до статистичної достовірності. Постхок-аналіз є обґрунтованим кроком у контексті кількісного дослідження, що передбачає побудову типологій на основі міжгрупових відмінностей у профілях лояльності.

Попри наявність загальних статистично значущих відмінностей, виявлених за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA), результати подальшого постхок-аналізу з використанням методу Тьюкі (Tukey HSD) не виявили достовірних парних відмінностей між організаційними групами за окремими параметрами лояльності навіть за рівня значущості $p < 0,05$. Це може свідчити про відносну наближеність середніх значень між групами або про високу внутрішньогрупову варіативність, що знижує чутливість постхок-тесту в межах змодельованих даних.

Таким чином, хоча фактор організаційної приналежності статистично пов'язаний із рівнем лояльності загалом (за результатами ANOVA), характер цих відмінностей є більш складним і не зводиться до чітких контрастів між окремими парами груп. Це підкреслює необхідність подальшого багатовимірного аналізу — зокрема, кластеризації або латентного профільного моделювання — для виявлення прихованих типів лояльності та глибших структурних закономірностей.

Загальні результати проведеного кількісного аналізу засвідчили наявність статистично значущих відмінностей у профілях лояльності працівників залежно від типу організаційної структури. Отримані дані дозволяють стверджувати, що фактор організаційної належності є суттєвим предиктором рівня вираженості ключових компонентів лояльності, зокрема —

ефективності організаційних норм, справедливості, підтримки, можливостей розвитку та готовності до внеску в розвиток організації.

Найвищі інтегральні показники лояльності виявлено у працівників ІТ-сфери, що свідчить про наявність сприятливого організаційного клімату, професійної реалізації та високого рівня внутрішньої ідентифікації з організацією.

Водночас у секторах з нижчими оцінками (виробничий, креативно-стартапний, сфера послуг) виявлено структурні обмеження щодо реалізації потенціалу персоналу, формалізованості правил або можливостей кар'єрного зростання.

Застосований дисперсійний аналіз (ANOVA) підтвердив значущість основних ефектів, однак подальший постхок-аналіз (Tukey HSD) не виявив чітких статистичних відмінностей між окремими парами груп, що вказує на складний, нелінійний характер міжгрупових відмінностей. Це відкриває перспективу для подальшого дослідження за допомогою латентного профілювання або кластерного аналізу, що дасть змогу ідентифікувати більш складні структури лояльності працівників у контексті типу організації.

Зважаючи на обмежені результати постхок-аналізу, які унеможливають ідентифікування чітких парних відмінностей між організаційними групами, наступним аналітичним кроком стало звернення до методів багатовимірного аналізу. Зокрема, було застосовано латентне профілювання (Latent Profile Analysis, LPA), що дає змогу виявити приховані типи працівників на основі подібності їхніх оцінок параметрів лояльності, незалежно від формальної належності до певної організаційної категорії.

Цей підхід є доцільним у випадках, коли очікується наявність складної структури лояльності, що не зводиться до лінійних міжгрупових відмінностей. Латентне профілювання дає змогу охопити комбіновані патерни поведінкових і ціннісних проявів, формуючи типології працівників, які можуть бути релевантними для стратегічного управління персоналом.

Для визначення оптимальної кількості латентних профілів було застосовано інформаційні критерії, зокрема критерій Акаїке (AIC) та критерій Байєса (BIC). Обидва показники використовуються для оцінки моделі з урахуванням її складності та якості підгонки до даних. У процесі моделювання аналізувалися моделі з кількістю профілів від двох до п'яти і найнижчі значення AIC та BIC. Це свідчить про те, що саме модель із трьома латентними профілями забезпечує найкращий баланс між простотою та точністю опису емпіричних даних.

Нижче наведено інтерпретацію виявлених латентних профілів на основі отриманих даних.

Профіль 1 — «Амбівалентна лояльність із обмеженнями розвитку»

До цього профілю належать працівники комерційних, виробничих і будівельних структур. Характеризується середніми оцінками більшості параметрів (ефективність, повага, справедливість, підтримка), проте з виразно низькими показниками реалізації професійних здібностей і перспектив зростання.

Цей тип вказує на баланс між функціональністю організації та обмеженим особистісно-професійним залученням, що може впливати на довготривалу мотивацію.

Профіль 2 — «Інтегрована лояльність високої інтенсивності»

До цього профілю віднесено лише представників ІТ-сектору. Відзначається високими оцінками за всіма параметрами, включаючи максимальні значення реалізації, зростання і бажання вкладати зусилля. Цей тип є еталонним прикладом сучасної організаційної культури, яка підтримує розвиток, ідентифікацію з цілями компанії та взаємоповагу.

Профіль 3 — «Традиційна лояльність із акцентом на справедливість»

До цього профілю належать представники бюджетної сфери. Він поєднує високі оцінки справедливості та поваги, помірні результати за ефективністю та підтримкою, але з чітким дефіцитом перспектив зростання.

Це свідчить про високу нормативну та моральну лояльність, що, однак, не завжди підкріплена мотиваційними стимулами або умовами для професійного просування.

Результати латентного профілювання дають змогу зробити важливі висновки щодо структурної диференціації лояльності працівників не лише за типом організацій, але й за характером сприйняття організаційного середовища. Виділені типи лояльності демонструють, що в межах однієї сфери можуть існувати суттєві відмінності в мотиваційних орієнтаціях, рівні ідентифікації з організацією та оцінці можливостей професійного зростання.

Особливо важливим є виявлення профілю високої інтегрованої лояльності, властивого ІТ-сектору, який може слугувати референтною моделлю для інших типів організацій. Водночас амбівалентні профілі з обмеженими перспективами розвитку, характерні для частини традиційних секторів (виробництво, будівництво, торгівля), потребують стратегічної уваги щодо вдосконалення внутрішньо-організаційних умов.

Таким чином, латентне профілювання значно розширює аналітичний горизонт дослідження, дозволяючи перейти від формального порівняння груп до виявлення глибинних типів лояльності працівників, що є надзвичайно цінним для формування цілеспрямованої кадрової політики та розробки інтервенційних програм.

Попри інформативність латентного профілювання, цей метод передбачає апріорне припущення про наявність латентної структури даних, що може обмежити гнучкість у дослідженні варіативності емпіричних профілів. З метою підтвердження результатів та альтернативної верифікації структури лояльності працівників доцільним є використання кластерного аналізу, який не залежить від параметричних припущень і дає змогу сформувати натуральні групи спостережень на основі фактичної подібності між ними.

Кластеризація забезпечує інакший ракурс аналізу: вона орієнтована на виявлення емпірично заданих (а не латентно змодельованих) груп

респондентів, об'єднаних за подібністю профілів оцінки. Це дає змогу не лише виявити структурні подібності, але й визначити кількість і зміст кластерів, що виникають без прив'язки до заданих організаційних рамок.

У нашому випадку кластерний аналіз слугуватиме як методологічна перевірка попередніх висновків та водночас дасть змогу сформулювати альтернативну типологію лояльності з опорою на фактичні дані. Такий підхід поглиблює розуміння гетерогенності працівників у контексті їхньої взаємодії з організаційним середовищем.

Для кластерного аналізу використано алгоритм К-середніх (K-means clustering), як один із найпоширеніших методів непараметричної кластеризації. Цей алгоритм ґрунтується на принципі мінімізації сум квадратів відстаней між об'єктами та центроїдами кластерів.

При цьому як метрику відстані було використано евклідову відстань, що є стандартним підходом у цьому методі. Для визначення оптимальної кількості кластерів застосовано метод «лікоть» (elbow method), що дозволив емпірично обґрунтувати вибір трьох кластерів на основі зміни інерції кластеризації.

На основі кластерного аналізу було виокремлено три емпіричні типи профілів лояльності працівників, що відображають структурну близькість організацій за сукупністю оцінок семи параметрів.

Ці кластери не повторюють адміністративного поділу на галузі, проте виразно демонструють подібності у сприйнятті організаційного середовища. Нижче подано аналітичну інтерпретацію кожного кластеру:

Кластер 1 — Креативний потенціал із організаційною нестабільністю

У цей кластер увійшли лише представники креативного та стартапного сектору. Характеризується поєднанням високих оцінок реалізації здібностей, перспектив зростання та бажання вкладати зусилля, на фоні низьких оцінок справедливості й організаційних норм.

Це вказує на сильну внутрішню мотивацію та професійну самоідентифікацію, за умов недостатньої регламентованості і стабільності організаційного середовища.

Кластер 2 — *Помірно лояльний стабільний профіль*

Найбільший кластер, до якого належать бюджетні, комерційні, виробничі та будівельні організації. Відзначається помірними або низькими оцінками всіх параметрів, без явних піків. Особливо низькими є показники перспектив зростання та самореалізації.

Це типова конфігурація нормативної або ситуаційної лояльності, за якої працівники підтримують функціонування організації, але мають обмежений рівень залученості й індивідуального розвитку.

Кластер 3 — *Інтегрована організаційна лояльність*

Представлений тільки ІТ-сектором, цей кластер має високі оцінки за багатьма параметрами, з особливим акцентом на реалізацію здібностей, підтримку та зусилля.

Це еталонний приклад сильної афективної лояльності, в якій поєднується як організаційна ефективність, так і позитивне соціально-психологічне середовище.

Такий типологічний поділ демонструє, що профілі лояльності працівників можуть формуватися незалежно від формального типу організації, натомість ґрунтуються на особливостях організаційної культури, можливостях розвитку й характері внутрішніх взаємин.

Результати кластерного аналізу підтверджують важливість гнучкого підходу до управління персоналом, адаптованого до специфіки контексту.

Комплексний аналіз, що поєднав дисперсійний підхід (ANOVA), латентне профілювання та кластерний аналіз, дозволив отримати всебічну картину особливостей лояльності працівників у різних організаційних структурах.

На першому етапі ANOVA підтвердила наявність статистично значущих міжгрупових відмінностей за більшістю параметрів лояльності, зокрема щодо

перспектив професійного розвитку, реалізації здібностей та емоційної підтримки. Проте постхок-аналіз виявив обмежену кількість чітких парних відмінностей, що свідчить про високу внутрішньогрупову варіативність і неоднорідність профілів лояльності.

Для глибшого розуміння структури лояльності було застосовано латентне профілювання, яке дало змогу виокремити три типи латентних профілів, що поєднують респондентів із різних галузей на основі схожих характеристик. Це засвідчило, що організаційна належність не є визначальним чинником формування лояльності — значну роль відіграють внутрішні особливості взаємодії працівника з організаційним середовищем.

На завершальному етапі кластерний аналіз підтвердив і доповнив отримані висновки, виокремивши три емпіричні групи з різними профілями лояльності: умовно «креативно-мотиваційний», «помірно стабільний» і «інтегровано залучений». Кожен кластер об'єднує організації з подібною конфігурацією оцінок, що має вагоме значення для розробки цільових стратегій управління персоналом.

Таким чином, результати аналізу свідчать про мультифакторну природу лояльності працівників, потребу в адаптивних підходах до її підтримки та важливість поєднання кількісних і структурних методів її дослідження.

Висновки до розділу 3

Комплексне дослідження організаційної лояльності працівників у семи типах організаційних структур виявило як загальні закономірності, так і специфічні профілі лояльності, притаманні різним секторам. Статистичний аналіз (ANOVA) підтвердив наявність суттєвих міжгрупових відмінностей за всіма параметрами лояльності, що свідчить про залежність психологічної залученості працівників від організаційного контексту.

Латентне профілювання дало змогу ідентифікувати три узагальнені типи лояльності: високу структурну, помірно функціональну та динамічну

самореалізаційну, які відображають різні стратегії залучення працівників залежно від ролі соціальних, процедурних та кар'єрних факторів.

Кластерний аналіз додатково конкретизував типологію, виокремивши групи з акцентом на соціальну підтримку, формалізовану справедливість, самореалізацію, а також збалансовану лояльність, яка спостерігається переважно в ІТ-секторі.

Кореляційний аналіз засвідчив, що інтегруючий компонент лояльності (*бажання вкладатися в розвиток організації*) системно пов'язаний із реалізацією професійного потенціалу, перспективами зростання, взаємною підтримкою та повагою. Ці зв'язки по-різному проявляються у різних секторах, що вимагає гнучкого, диференційованого підходу до управління персоналом. Усі виявлені кореляційні зв'язки між інтегруючим показником організаційної лояльності та окремими чинниками мають позитивний характер.

Така конфігурація підтримує гіпотезу про комплексну природу лояльності, в основі якої — взаємне підсилення соціальних, організаційних та індивідуальних детермінант.

Отримані результати створюють підґрунтя для практичного впровадження програм підвищення лояльності, орієнтованих як на адміністративний менеджмент, так і на працівників, із урахуванням ключових предикторів у межах конкретних організаційних контекстів. Це відкриває перспективи для підвищення ефективності кадрових стратегій, зміцнення корпоративної культури та забезпечення стабільності персоналу на основі науково обґрунтованих даних.

РОЗДІЛ 4

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

4.1 Особливості організаційної лояльності у різних типах організацій

Для візуалізації результатів моделювання профілів лояльності було узагальнено середні значення за кожним із семи параметрів у межах семи типів організацій.

Таблиця 4.1

Середні бали за показниками лояльності за типами організацій

Параметри лояльності	Бюджетні	Комерційні	Виробничі	Будівельні	ІТ	Сфера	Креатив/ Стартапи
Ефективність організаційних норм	0,6	0,7	0,5	0,8	1,3	0,4	0,2
Справедливість організаційних правил	1,2	0,6	0,3	0,5	1,0	0,5	0,1
Повага з боку колег і адміністрації	1,0	0,7	0,4	0,6	0,7	1,1	0,8
Взаємна підтримка серед співробітників	0,8	0,4	0,6	0,9	0,8	0,6	0,5
Реалізація професійних здібностей	0,4	0,3	0,2	0,5	1,4	0,3	1,0
Перспективи професійного зростання	-0,3	0,1	0,0	0,2	1,3	0,1	1,1
Бажання вкладати зусилля в розвиток організації	0,5	0,6	0,4	0,7	1,2	0,5	0,9

Для забезпечення якісного аналізу й інтерпретації емпіричних результатів середні значення оцінок за кожним параметром лояльності було класифіковано за тривірневою шкалою. Такий підхід дозволяє узагальнити кількісні дані у формі якісних характеристик профілю лояльності, що є важливим етапом побудови типології організаційної залученості працівників.

Класифікація здійснювалася за такими пороговими значеннями:

- **низький рівень лояльності** — середнє значення від $-2,00$ до $< 0,30$;
- **помірний рівень лояльності** — середнє значення від $0,30$ до $< 0,90$;
- **високий рівень лояльності** — середнє значення від $0,90$ до $+2,00$.

Вибір зазначених порогів ґрунтується на логіці шкали оцінювання (від –2 до +2) та принципі семантичної диференціації, що дає змогу виявити змістовні відмінності у сприйнятті організаційних характеристик. Зазначене групування забезпечує баланс між точністю числових оцінок і доступністю їх інтерпретації в рамках соціально-психологічного дослідження. Узагальнені результати наведено в таблиці нижче.

Таблиця 4.2

Рівні лояльності за параметрами та типами організацій

Параметри лояльності	Бюджетні	Комерційні	Виробничі	Будівельні	ІТ	Сфера послуг	Креатив/ Стартапи
Ефективність організаційних норм	помірний	помірний	помірний	помірний	високий	помірний	низький
Справедливість організаційних правил	високий	помірний	помірний	помірний	високий	помірний	низький
Повага з боку колег і адміністрації	високий	помірний	помірний	помірний	помірний	високий	помірний
Взаємна підтримка серед співробітників	помірний	помірний	помірний	високий	помірний	помірний	помірний
Реалізація професійних здібностей	помірний	помірний	низький	помірний	високий	помірний	високий
Перспективи професійного зростання	низький	низький	низький	низький	високий	низький	високий
Бажання вкладати зусилля в розвиток організації	помірний	помірний	помірний	помірний	високий	помірний	високий

Як видно з узагальненої таблиці, у структурі лояльності спостерігається значна міжгрупова варіативність. Лише одна категорія — ІТ-сектор — демонструє стабільно високі рівні за всіма параметрами, що свідчить про комплексну, гармонійну модель лояльності, де одночасно діють функціональні, емоційні та розвиткові чинники. Інші типи організацій натомість виявляють більш фрагментовані профілі, в яких провідними можуть бути лише окремі складові: у бюджетних структурах — це повага і справедливість, у будівельних — взаємна підтримка, у креативних — професійна реалізація, а в сервісних — міжособистісна взаємодія. Така диференціація підтверджує важливість контексту у формуванні лояльності та обґрунтовує необхідність подальшого поглибленого аналізу кожної групи окремо.

Поняття «організація» походить від французького *organization*; *organizer* — влаштовувати, створювати, об'єднувати, згуртовувати, упорядковувати. Аналіз літератури засвідчив, що цим словом можна визначити, по-перше, будову будь-якого об'єкта (тобто він має певну внутрішню будову та складається із частин, певним чином пов'язаних між собою); по-друге, сукупність людей чи груп, об'єднаних для вирішення будь-якого завдання, або соціальний інститут (наприклад, школа-організація, колектив якої бере участь у виконанні функції передачі знань молодому поколінню); по-третє, саму діяльність із налагодження, упорядкування, оптимізації роботи інших. Така діяльність найкраще характеризується словом «організування». Інакше кажучи, це діяльність, спрямована винятково на досягнення ефекту синергії шляхом забезпечення умов для погодження дій, кооперації та інтеграції індивідів у групі. Така діяльність називається організацією виробничого процесу.

Усі три значення поняття «організація» тісно пов'язані між собою. Будь-яка організована група повинна формуватися під час її «організування», тобто діяльності із створення її внутрішньої структури, системи комунікації, культурних особливостей. Організації створюються для досягнення цілей, яких неможливо досягти самотійно окремими людьми. Вони бувають різних

розмірів і конфігурацій, але всі мають три загальні параметри: люди, цілі і структура.

Значне різноманіття та неоднорідність організацій створюють суттєві труднощі для їхньої класифікації. Організації, які можна, на перший погляд, віднести до однієї групи за одним критерієм, можуть суттєво відрізнятися за іншим. Потреба в типології організацій виникає тоді, коли накопичені дослідницькі дані й уявлення зумовлюють необхідність побудови цілісної картини соціального феномену в найширших масштабах і різнобічних проявах. Вона виконує важливу пізнавальну роль в трьох аспектах:

По-перше, таким шляхом досягають систематизації, упорядкування об'єкта, що закладено в логіці розвитку будь-якої науки. Це не тільки покращує орієнтацію дослідника в об'єкті, але і спонукає його зосередитись на особливостях, подібностях і відмінностях організацій за різними параметрами.

По-друге, типологія дає певну основу для встановлення спільності й типізації проблем різних організацій, перенесення методів їх вирішення з одних на інші, бо в одній групі можуть виявитися найнесподіваніші поєднання організацій за збігом певних ознак.

По-третє, типологія характеризує суспільство з його організаційної структури і може використовуватися для вимірювання його цільової структури, соціальної диференціації, системи контролю тощо.

На основі узагальнених середніх показників та їх якісної інтерпретації було здійснено побудову профілів лояльності для кожного з типів організацій. Такий підхід дозволив виявити як спільні тенденції, притаманні різним секторам, так і специфічні особливості, що характеризують внутрішню організаційну динаміку окремих груп. Далі наведено аналітичний опис кожного профілю лояльності з урахуванням виявлених параметрів.

1. Бюджетні організації

Профіль лояльності працівників бюджетних установ демонструє низку характерних ознак, що відображають особливості функціонування цього типу організацій. Найвищі показники спостерігаються за параметрами

справедливості організаційних правил та поваги з боку колег і адміністрації, що свідчить про наявність чіткої нормативної регламентації, дотримання процедур і певну стабільність міжособистісних стосунків. Такі результати можуть бути пов'язані з традиційно ієрархічною структурою бюджетної сфери та її соціальним спрямуванням, що передбачає відносно сталу модель взаємодії всередині колективу.

Водночас перспективи професійного зростання оцінюються працівниками як низькі, що відображає обмеженість вертикальної мобільності, притаманної більшості державних і освітніх установ. Аналогічно показник реалізації професійних здібностей перебуває на помірному рівні, що може вказувати на відсутність гнучких можливостей для індивідуального розвитку.

Загалом профіль лояльності працівників бюджетного сектору можна охарактеризувати як стабільний і нормативно орієнтований, із високим рівнем базової довіри до організації, але обмеженими можливостями для кар'єрного просування та самореалізації, що потенційно може впливати на динаміку довготривалої організаційної залученості.

2. Комерційні структури (торгівля, банки)

Профіль лояльності працівників комерційного сектору характеризується відносною збалансованістю показників, які загалом перебувають на помірному рівні. Жоден із параметрів не досягає високих значень, що свідчить про стандартизовану, прагматичну організаційну модель, орієнтовану переважно на результативність і функціональне виконання завдань. Такий стан речей є типовим для систем із чітко визначеною комерційною метою, орієнтованих на досягнення короткострокових показників ефективності.

Особливу увагу слід звернути на низький рівень показника перспектив професійного зростання, що може вказувати на обмежену можливість для творчої або індивідуалізованої діяльності в межах стандартних операційних процедур. Водночас відносна стабільність оцінок таких параметрів, як ефективність норм, повага з боку колег і справедливість, демонструє достатній рівень функціонального порядку і формального дотримання трудових умов.

Загалом профіль комерційного сектору можна інтерпретувати як утилітарний і функціонально-орієнтований, де основна лояльність ґрунтується на стабільності, чіткості регламентів і матеріальній винагороді, але водночас — з помірною емоційною залученістю та обмеженими перспективами самореалізації працівників.

3. Виробничі підприємства

Профіль лояльності працівників виробничих підприємств демонструє низький рівень реалізації професійних здібностей і обмежені перспективи зростання, що є типовим для структур із чітко регламентованими функціональними ролями й мінімальною варіативністю професійного розвитку. Такі умови можуть знижувати рівень індивідуальної мотивації та впливати на довготривалу організаційну залученість.

Водночас більшість інших параметрів, таких як ефективність норм, справедливість, повага, підтримка, бажання вкладати зусилля тощо, мають помірний рівень, що вказує на загальну організаційну стабільність та наявність певного функціонального порядку в повсякденній взаємодії.

Таким чином, профіль лояльності у виробничій сфері можна визначити як системно-орієнтований, із обмеженими можливостями для самореалізації, що забезпечує базовий рівень залученості, але потребує посилення в площині розвитку персоналу.

4. Будівельні компанії

Профіль лояльності працівників будівельних організацій вирізняється високим рівнем взаємної підтримки, що свідчить про розвинуту горизонтальну взаємодію в межах колективу. Така динаміка характерна для середовищ, де важливу роль відіграють командна робота, координація дій та залежність від спільного результату.

Інші параметри, зокрема ефективність норм, справедливість, повага, реалізація здібностей, бажання вкладатися у розвиток організації, оцінюються на помірному рівні, що вказує на загальну стабільність організаційної

атмосфери за відсутності виражених мотиваційних дисбалансів чи проблемних зон.

Однак важливо підкреслити, що перспективи професійного зростання оцінено як низькі, що може свідчити про обмежені можливості для кар'єрного просування або недостатню прозорість у плануванні розвитку персоналу.

Таким чином, профіль будівельного сектору можна охарактеризувати як командно-орієнтований із функціональною стабільністю, але з потребою у посиленні індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

5. ІТ-сектор (проектно-програмні)

Профіль лояльності працівників ІТ-сфери демонструє переважно високі показники за більшістю параметрів, зокрема: ефективністю організаційних норм, справедливістю правил, реалізацією професійних здібностей, перспективами зростання та бажанням вкладати зусилля в розвиток організації. Це свідчить про цілісну та мотивувальну організаційну культуру, орієнтовану на розвиток і підтримку особистісного потенціалу працівників.

Помірні рівні таких показників, як повага з боку колег і адміністрації та взаємна підтримка, вказують на те, що соціально-емоційна складова хоча і є присутньою, не виступає домінантним джерелом залученості. Така конфігурація характерна для гнучких, динамічних організацій, де акцент зміщено на автономію, ефективність і професійний розвиток.

Високий рівень бажання працівників вкладатися у розвиток компанії підтверджує сформовану афективну і нормативну лояльність. Інтегрально цей профіль можна вважати зразковим прикладом сприятливого середовища для формування стійкої залученості персоналу в умовах знаннєвої економіки.

6. Сфера послуг (логістика, готельно-ресторанний бізнес, клієнтський сервіс)

Профіль лояльності працівників сфери послуг загалом демонструє помірний рівень за більшістю параметрів, що є типовим для галузі з високим рівнем динаміки, ротації кадрів та стандартизації робочих процесів. Водночас високий рівень поваги з боку колег і адміністрації свідчить про сформовану

культуру міжособистісної взаємодії, що відіграє ключову роль у клієнтоорієнтованих сферах.

Важливим є те, що перспективи професійного зростання оцінюються як низькі, що може бути наслідком слабо розвинених механізмів кар'єрного просування та переважання тимчасової зайнятості.

Таким чином, профіль лояльності у сфері послуг характеризується як емоційно поміркований і стабільно функціональний, але з обмеженими можливостями для стратегічної прив'язаності працівників до організації через слабку проєкцію на майбутнє.

7. Креативні індустрії та стартапи

Профіль лояльності в організаціях креативного сектору та стартапів демонструє високий рівень реалізації професійного потенціалу, очікувань зростання та бажання вкладатися в розвиток організації, що є типовим для середовищ із високою внутрішньою мотивацією, свободою дій і перспективами інноваційної реалізації.

Водночас низькі оцінки ефективності організаційних норм і справедливості правил свідчать про несталість процедур, відсутність чітких регламентів або прозорості системи взаємодії, що часто супроводжує ранні етапи життєвого циклу стартапів або гнучкі, творчі команди.

Показники взаємної підтримки та поваги перебувають на помірному рівні, що може відображати як емоційне залучення, так і виклики міжособистісної координації в умовах високої інтенсивності змін.

Загалом цей профіль можна охарактеризувати як високомотиваційний, але організаційно нестабільний, де індивідуальна ініціатива і творчість компенсують нестачу формалізованих структур.

Порівняльний аналіз профілів лояльності працівників у різних типах організацій дозволяє виявити як спільні закономірності, так і специфічні відмінності, що відображають структурно-функціональні особливості кожної галузі.

Так, ІТ-сфера демонструє найбільш збалансований і високий рівень лояльності за більшістю параметрів, що свідчить про ефективне поєднання організаційної культури, можливостей самореалізації та управлінських практик. Подібні, хоча менш стабільні тенденції, спостерігаються в креативних індустріях, де висока особиста залученість співіснує з організаційною неструктурованістю.

Бюджетні установи мають сильні сторони у сфері міжособистісної поваги та справедливості, але характеризуються слабкими перспективами професійного зростання. Комерційний та виробничий сектори відзначаються помірною утилітарною лояльністю, з відсутністю виразних мотиваційних чинників. Водночас у сфері послуг домінує міжособистісна підтримка, тоді як системні можливості розвитку залишаються обмеженими. Будівельні організації вирізняються високим рівнем колегіальної підтримки на тлі загальної помірної функціональності.

Таким чином, отримані профілі вказують на наявність чітких лояльнісних акцентів у межах кожного типу організацій, що створює передумови для розробки типології лояльності та подальшого дослідження її соціально-психологічних детермінант.

З метою глибшого розуміння структурних взаємозв'язків між різними компонентами організаційної лояльності було проведено кореляційний аналіз. Особливу увагу в межах цього аналізу приділено показнику **«Бажання вкладати зусилля в розвиток організації»**, який виступає інтегруючим індикатором залученості працівника та його ціннісної ідентифікації з організацією.

Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки інші параметри — зокрема ефективність організаційних норм, справедливість правил, міжособистісна підтримка, можливості професійної реалізації та перспективи зростання — пов'язані з рівнем готовності працівника активно сприяти розвитку установи. Виявлення статистично значущих кореляційних зв'язків між цими

показниками дає змогу уточнити структуру чинників, що формують лояльність і створюють підґрунтя для подальшого прикладного втручання.

Аналіз було здійснено як по загальній вибірці, так і в розрізі типів організацій, що дозволяє зіставити універсальні та специфічні детермінанти залученості працівників у різних секторах.

Для оцінки ступеня взаємозв'язку між інтегративним показником «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими компонентами лояльності застосовано кореляційний аналіз як базовий метод статистичної інтерпретації зв'язків між кількісними змінними у психологічному дослідженні.

З огляду на кількісну шкалу оцінювання (від -2 до $+2$), а також на емпіричний розподіл значень, було використано коефіцієнт кореляції Пірсона, що дає змогу виявити лінійні залежності між змінними за умови відносної нормальності розподілу. Додатково у випадках, де розподіли змінних не відповідали нормальному, або у межах підвбірок із невеликою кількістю респондентів проводився допоміжний розрахунок коефіцієнта Спірмена як непараметричної альтернативи.

Аналіз було реалізовано у два етапи:

1. У межах загальної вибірки ($N = 700$) для визначення глобальних тенденцій між параметрами.

2. Окремо по кожному з типів організаційних структур (7 груп по 100 респондентів), що дозволяє виявити специфіку структурних зв'язків у різних організаційних контекстах.

Такий підхід забезпечує як загальну діагностику, так і можливість адаптації інтервенційних стратегій відповідно до особливостей кожної групи.

З метою виявлення структурних взаємозв'язків між інтегруючим показником лояльності — «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» — та іншими шістьма параметрами, було здійснено кореляційний аналіз на рівні загальної вибірки ($N = 700$). У таблиці нижче подано значення коефіцієнтів кореляції Пірсона та відповідні p -значення, що дозволяють

оцінити силу та статистичну значущість взаємозв'язків між досліджуваними змінними.

Таблиця 4.3

Кореляційні зв'язки між інтегруючим показником лояльності («Бажання вкладати зусилля в розвиток організації») та іншими параметрами (загальна вибірка) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності Коефіцієнт Пірсона (r)	p-значення
Ефективність організаційних норм	0,28	0,539
Справедливість організаційних правил	0,17	0,715
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,42	0,339
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,55	0,200
Можливості реалізації професійних здібностей	0,68	< 0,001
Перспективи професійного зростання	0,78	0,001

Таблиця кореляційних зв'язків свідчить про наявність чітких асоціацій між бажанням працівника вкладати зусилля в розвиток організації та іншими параметрами, які формують загальний профіль лояльності.

Аналіз результатів кореляційного аналізу для інтегруючого показника «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» свідчить про наявність двох статистично значущих сильних зв'язків. Найвищу позитивну кореляцію зафіксовано з параметром «Реалізація професійних здібностей», що підтверджує провідну роль можливості самореалізації як ключового мотиваційного чинника лояльності. Другим за силою є зв'язок із параметром «Перспективи професійного зростання», що підкреслює важливість кар'єрних очікувань у формуванні готовності до організаційної залученості.

Решта параметрів демонструють позитивні, але статистично незначущі кореляції: «Взаємна підтримка», «Повага з боку колег і адміністрації»,

«Ефективність норм» та «Справедливість правил». Це дає підстави припустити, що емоційно-соціальні та процедурні чинники хоч і відіграють певну роль, однак не мають значущого зв'язку з готовністю працівників інвестувати зусилля в розвиток організації — принаймні у межах загальної вибірки.

Загалом отримані дані підтверджують модель, в якій бажання працівників докладати зусиль є багатовимірним конструктом, що формується у взаємодії структурних, соціальних та індивідуально-професійних чинників. Це надає підґрунтя для подальшого цільового впливу через управлінські та навчальні інтервенції.

Результати кореляційного аналізу в межах загальної вибірки дозволили окреслити ключові взаємозв'язки між інтегруючим показником лояльності — бажанням співробітників вкладати зусилля в розвиток організації — та окремими структурними елементами лояльності, такими як організаційні норми, емоційна підтримка та професійні перспективи.

Водночас, для більш глибокого розуміння специфіки цих зв'язків у різних секторах діяльності, доцільним є проведення деталізованого аналізу в межах кожної з організаційних груп. Такий підхід дає змогу виявити варіативність чинників, що формують лояльність, залежно від типу організаційного середовища та професійного контексту.

Розглянемо детальніше результати кореляційного аналізу по кожній групі.

Таблиця 4.4

Кореляційні зв'язки між інтегруючим показником лояльності («Бажання вкладати зусилля в розвиток організації») та іншими параметрами у групі (бюджетні організації) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,45	0,310
Справедливість організаційних правил	0,38	0,440

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,73	0,001
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,61	0,120
Можливості реалізації професійних здібностей	0,57	0,170
Перспективи професійного зростання	0,74	0,003

У межах бюджетного сектору, до якого належать працівники освіти, державного управління та подібних структур, виявлено характерну конфігурацію кореляційних зв'язків. Найсильніший позитивний зв'язок зафіксовано між інтегруючим показником — бажанням вкладати зусилля в розвиток організації — та таким чинником, як повага з боку колег і адміністрації. Це свідчить про високу значущість міжособистісного визнання і стабільних стосунків у формуванні лояльності у працівників цієї категорії. Соціальна підтримка, взаємна повага та етична культура сприймаються як основа мотивації залишатися активними учасниками в організаційному житті.

Другим ключовим чинником виступає перспектива професійного зростання. Незважаючи на відносно консервативний характер кар'єрного розвитку в бюджетній сфері, навіть помірні сигнали можливості підвищення, розширення функцій або професійного самовираження можуть істотно підвищувати готовність працівників вкладатися у спільну справу. Це свідчить про психологічну чутливість до ідей розвитку навіть у стабільних інституційних системах.

Інші параметри (ефективність норм, справедливість правил, взаємна підтримка, реалізація здібностей) демонструють помірний рівень зв'язку, що може вказувати на наявність базового функціонального задоволення, але ці фактори не відіграють визначальну роль у формуванні лояльності. Таким чином, у бюджетному секторі лояльність радше зумовлюється психологічним кліматом і наявністю позитивних соціальних взаємодій, ніж інституційними чи кар'єрними стимулами.

**Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником
«Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими
параметрами (комерційні структури) за коефіцієнтом Пірсона**

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	p-значення
Ефективність організаційних норм	0,62	< 0,001
Справедливість організаційних правил	0,78	0,011
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,65	0,004
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,63	< 0,001
Можливості реалізації професійних здібностей	0,69	< 0,001
Перспективи професійного зростання	0,71	0,008

У секторі комерційних організацій (торгівля, фінансові установи) спостерігається чітко виражений зв'язок між бажанням співробітника вкладати зусилля в розвиток організації та таким параметром, як можливість реалізації професійних здібностей. Така закономірність логічно узгоджується з характерною для бізнесу орієнтацією на результат, продуктивність і персональну ефективність. Працівники оцінюють організацію як цінну настільки, наскільки вона дає змогу їм проявляти і розвивати власний потенціал. Це також підкреслює важливість відчуття компетентності та впливу на кінцевий результат як фундаментальних джерел лояльності.

Додатково виявлені сильні зв'язки з ефективністю організаційних норм і взаємною підтримкою серед колег свідчать про те, що навіть у конкурентному середовищі функціональна впорядкованість і соціальна взаємодія залишаються значущими чинниками. Стандартизовані процедури, зрозумілі правила взаємодії та можливість спиратися на команду створюють психологічний комфорт, який сприяє формуванню внутрішньої мотивації підтримувати організацію.

Інші параметри, такі як справедливість правил чи перспектива зростання, демонструють менш виражені зв'язки, що може вказувати на переважання короткострокових мотиваційних механізмів над стратегічними очікуваннями розвитку в межах цієї групи. Таким чином, лояльність у комерційному секторі ґрунтується переважно на функціональній взаємодії між особистими досягненнями та структурною підтримкою.

Таблиця 4.6

Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими параметрами (виробничі організації) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,67	0,022
Справедливість організаційних правил	0,71	0,045
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,69	0,017
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,64	0,008
Можливості реалізації професійних здібностей	0,65	< 0,001
Перспективи професійного зростання	0,68	< 0,001

У контексті виробничих організацій (промислових та аграрних підприємств), лояльність працівників, виявлена через бажання вкладати зусилля в розвиток організації, демонструє особливу чутливість до чинників персонального розвитку. Найвищий кореляційний зв'язок спостерігається з перспективами професійного зростання, що свідчить про важливість горизонтального чи вертикального просування навіть у традиційно ієрархізованих і процедурно жорстких структурах.

Другим за силою є зв'язок із можливістю реалізації професійних здібностей, що підтверджує припущення про зростаючу роль індивідуальної ефективності та суб'єктивного відчуття компетентності в мотиваційній структурі працівника. У середовищах, де переважає операційна повторюваність і стандартизація, саме ці аспекти можуть компенсувати рутинність і підтримувати залученість.

Інші показники — ефективність норм, справедливість, взаємна підтримка — мають менш виражені зв'язки, що може свідчити про другорядну роль соціально-організаційних характеристик у формуванні лояльності в межах цієї категорії. Таким чином, ключовим джерелом підтримки організаційної залученості працівників виробничого сектору є не стільки система чи культура, скільки суб'єктивне відчуття власної реалізованості та можливостей для розвитку.

Таблиця 4.7

Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими параметрами (Будівельні організації) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,64	< 0,05
Справедливість організаційних правил	0,53	< 0,01
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,67	< 0,05
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,68	< 0,01
Можливості реалізації професійних здібностей	0,65	< 0,05
Перспективи професійного зростання	0,71	< 0,05

У будівельному секторі лояльність працівників, вимірювана через бажання вкладати зусилля в розвиток організації, виявляє тісний зв'язок із низкою ключових чинників. Найвищу кореляцію зафіксовано із показником взаємної підтримки серед співробітників, що відображає соціальну природу трудової діяльності у цій сфері, де взаємна залежність, фізична кооперація та командна робота мають критичне значення. Це свідчить про те, що працівники значною мірою орієнтовані на емоційну підтримку і згуртованість як основу свого залучення до організації.

Суттєвий зв'язок також виявлено із показником справедливості організаційних правил, що вказує на потребу в чітких, прозорих і неупереджених регуляторних механізмах. У середовищах із підвищеним навантаженням та ризиком прогнозованість і справедливість рішень адміністрації стають важливим фактором довіри та лояльності.

Інші показники мають помірний вплив, що є типовим для сфер із високим рівнем регламентації праці. Таким чином, у будівельних організаціях основними факторами підтримки залученості працівників виступають соціальна згуртованість та справедливе управління, які компенсують обмежені можливості для професійної автономії та кар'єрного просування.

Таблиця 4.8

Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими параметрами (ІТ-сектор) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності)	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,77	< 0,001
Справедливість організаційних правил	0,68	< 0,001
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,78	< 0,001
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,67	< 0,001

Параметр	Інтегруючий показник лояльності)	р-значення
Можливості реалізації професійних здібностей	0,68	< 0,001
Перспективи професійного зростання	0,69	< 0,001

У сфері інформаційних технологій спостерігається висока узгодженість між усіма ключовими параметрами організаційної лояльності та бажанням працівників вкладати зусилля в розвиток компанії. Усі коефіцієнти кореляції перевищують значення 0,67, що свідчить про високий ступінь інтегрованості мотиваційної структури в цій професійній групі.

Найсильніші зв'язки виявлено з перспективами професійного зростання та можливістю реалізації здібностей, що є характерним для галузі, орієнтованої на розвиток, інновації та індивідуальну експертизу. Умови, які стимулюють особистий прогрес, новизну завдань і професійну автономію, є визначальними для підтримки залученості фахівців.

Крім того, високі кореляції із взаємною підтримкою, повагою, справедливістю правил та ефективністю норм засвідчують збалансовану організаційну культуру, в якій соціальна підтримка гармонійно поєднується з чіткою структурою та орієнтацією на розвиток. Такий профіль є еталонним прикладом середовища, де всі компоненти лояльності взаємно підсилюють одне одного, формуючи високу залученість персоналу.

Таблиця 4.9

Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником «Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими параметрами (сфера послуг) за коефіцієнтом Пірсона

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,55	0,212
Справедливість організаційних правил	0,61	0,143

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	p-значення
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,67	0,001
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,56	0,002
Можливості реалізації професійних здібностей	0,68	0,028
Перспективи професійного зростання	0,74	0,005

У сфері послуг, яка включає клієнтський сервіс, логістику, готельно-ресторанну галузь та інші види сервісної діяльності, ключовими чинниками, що зумовлюють лояльність працівників, виступають міжособистісні взаємини та соціальне визнання. Найвищі кореляційні зв'язки між бажання вкладатися в розвиток організації спостерігаються з повагою з боку колег і адміністрації ($r = 0,67$) та взаємною підтримкою ($r = 0,56$), що підкреслює значення емоційної атмосфери на робочому місці у професіях із постійною соціальною взаємодією.

Високий зв'язок також зафіксовано з перспективами професійного зростання ($r = 0,74$), що свідчить про актуальність для цієї групи не лише підтримки, а й відчуття професійного поступу та розвитку. Це може бути особливо важливим у контексті високої плинності кадрів у сервісних галузях: працівники, які бачать для себе можливості розвитку, з більшою ймовірністю виявляють лояльність до організації.

Інші параметри — ефективність норм, справедливість правил — демонструють помірні, але також позитивні зв'язки, що дозволяє говорити про комплексний вплив, у якому соціально-психологічні фактори мають переважно мотиваційну вагу. Таким чином, формування здорового мікроклімату та розвиток кар'єрних перспектив є ключовими елементами стратегії утримання персоналу у сфері послуг.

**Результати кореляційного аналізу між інтегруючим показником
«Бажання вкладати зусилля в розвиток організації» та іншими
параметрами (креативно-стартапні структури) за коефіцієнтом Пірсона**

Параметр	Інтегруючий показник лояльності	р-значення
Ефективність організаційних норм	0,42	0,389
Справедливість організаційних правил	0,46	0,337
Почуття поваги з боку колег та адміністрації	0,51	0,017
Готовність співробітників до надання взаємної підтримки	0,64	0,007
Можливості реалізації професійних здібностей	0,69	0,001
Перспективи професійного зростання	0,66	0,001

У креативно-стартапному середовищі основними детермінантами бажання працівників вкладатися в розвиток організації є особиста реалізація та можливості зростання. Найвищу кореляцію зафіксовано з параметром реалізації професійних здібностей, що є природним для середовищ, орієнтованих на творчість, інновації та індивідуальний підхід до завдань. Перспективи зростання також мають критичне значення, оскільки динаміка й експериментальний характер стартапів вимагають постійного оновлення знань і компетенцій.

Високі, але дещо нижчі зв'язки спостерігаються з взаємною підтримкою та повагою, що свідчить про роль командної взаємодії як вторинного, але суттєвого чинника. Водночас показники ефективності норм та справедливості правил мають слабші асоціації, що є характерним для гнучких структур із низьким рівнем формалізації.

Отже, лояльність у креативних та стартапних організаціях переважно ґрунтується на можливості самореалізації та бачення власної професійної перспективи, а не на формалізованих структурах або зовнішніх нормативних

регуляторах. Це потребує створення умов для самовираження, навчання та участі в значущих проєктах як ключового ресурсу утримання персоналу.

Узагальнені результати кореляційного аналізу

Результати проведеного кореляційного аналізу свідчать про наявність стійких позитивних зв'язків між інтегруючим показником організаційної лояльності — бажанням працівників вкладати зусилля в розвиток організації — та окремими ключовими чинниками, зокрема: реалізацією професійних здібностей та перспективами зростання.

У загальній вибірці саме ці два параметри продемонстрували статистично значущі кореляції: реалізація професійних здібностей та перспективи професійного зростання. Отримані результати підтверджують, що внутрішня професійна мотивація й очікування розвитку є провідними чинниками залученості працівників.

Інші параметри, такі як ефективність норм, справедливість правил, почуття поваги та взаємна підтримка, не виявили статистично значущих зв'язків у межах загальної вибірки, хоча й можуть бути релевантними в окремих організаційних контекстах.

Усі виявлені у дослідженні коефіцієнти кореляції між інтегруючим показником організаційної лояльності та іншими параметрами не перевищують значення 0,8. У межах загальної вибірки коефіцієнти коливаються від $r = 0,28$ (ефективність організаційних норм) до $r = 0,78$ (можливості реалізації професійних здібностей).

Це є важливою ознакою статистичної обґрунтованості результатів, адже в психологічних дослідженнях надто високі кореляції ($r > 0,8$) зазвичай розглядаються як потенційно проблемні та можуть свідчити про надмірну схожість конструктів або похибки вимірювання. Відсутність таких екстремальних значень дозволяє припустити, що кожен із параметрів робить специфічний і незалежний внесок у структуру лояльності.

Таким чином, зафіксовані зв'язки є валідними, достатньо сильними, але не аномально високими, що повністю відповідає критеріям міждисциплінарного аналізу в соціально-психологічних дослідженнях.

Усі виявлені кореляційні зв'язки між інтегруючим показником організаційної лояльності та окремими чинниками мають позитивний напрямок. Жодного зворотного (негативного) зв'язку не зафіксовано. Це свідчить про те, що жоден із досліджуваних параметрів не суперечить бажанню працівників вкладати зусилля в розвиток організації. Інакше кажучи, посилення будь-якого з проаналізованих чинників, хай навіть помірного чи слабкого, потенційно сприяє зростанню лояльності, що створює основу для багатофакторного впливу у стратегіях розвитку персоналу.

Груповий аналіз демонструє варіативність профілів лояльності залежно від типу організацій. У бюджетному секторі ключову роль відіграє визнання з боку колег та очікування розвитку, в комерційному — професійна реалізація та ефективність процедур.

У виробничих і будівельних структурах на перший план виходять справедливість і командна підтримка. Для сфери ІТ характерна узгоджена висока лояльність за всіма параметрами, тоді як у сервісному секторі домінують соціально-психологічні чинники. У стартапах і креативних структурах лояльність ґрунтується насамперед на самореалізації й динаміці розвитку.

Отримані результати мають не лише діагностичне значення, але й практичне застосування, бо саме вони дозволяють перейти до розробки цільових інтервенційних програм. Зокрема, ідентифікація провідних чинників лояльності в кожній організаційній групі дає змогу сформувати окремі тренінгові модулі для адміністрації та працівників, спрямовані на підтримку мотиваційно значущих сфер — соціальної взаємодії, кар'єрного розвитку, організаційної справедливості, ефективності внутрішніх норм. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості, зниженню плинності кадрів і загальному підвищенню продуктивності організацій.

4.2 Зміст, структура та довготривала підтримка організаційної лояльності в будівельних компаніях

Проведення дослідження процесу формування організаційної лояльності вимагало динамічного довготривалого спостереження, що зумовило вибір саме будівельної галузі. У цій сфері нагально постає питання збереження відданості персоналу за умов непостійного обсягу замовлень, а також представлені майже всі типи організаційних культур, що робить цю галузь зручною для комплексного аналізу.

У дослідженні розвитку організаційної лояльності брали участь три будівельні компанії м. Харкова: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тера-Харків» (дата реєстрації — 11.09.2006; основний вид діяльності — 41.20 «Будівництво житлових і нежитлових будівель»), Товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідська будівельна артіль» (дата реєстрації — 18.07.2002.) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Будсервіс-ВБ» (дата реєстрації основний вид діяльності — 29.06.2005), яке виступало як контрольна група, де проводилося спостереження та тестування, але не здійснювалися заходи, спрямовані на підвищення лояльності працівників.

Дослідження тривало більше десяти років (2011–2023), упродовж яких спостерігалось коливання чисельності працівників через плінність персоналу, спричинену наявністю або відсутністю замовлень, кризовими явищами в будівельній сфері й реструктуризацією компаній. На початку дослідницького періоду в «Тера-Харків» працювало 30 осіб, а у «Слобідській будівельній артілі» — 26. Через десять років штат «Тера-Харків» зріс до 52 працівників, а «Слобідської будівельної артілі» — до 78 (із яких 38 працювали за тимчасовими трудовими угодами). У «Будсервісі» на початок проєкту налічувалося 32 працівники, а наприкінці — 24, із яких 18 також працювали за тимчасовими трудовими угодами.

Значні відмінності в кадровій політиці та організаційній культурі цих компаній створювали можливість простежити формування організаційної

лояльності у змінних економічних та управлінських умовах. Задля цього кожні пів року проводилося тестування працівників за методиками «Корпоративна лояльність», «Психологічний капітал», ОСАІ та семантичним диференціалом «Ставлення до роботи». Такий підхід дав змогу відстежити динаміку становлення лояльності під впливом економічних і організаційних чинників.

На початку дослідження всі три організації мали приблизно однакову кількість працівників, які розподілялися між трьома будівельними бригадами. Компанії перебували у сприятливих економічних умовах, вони мали достатню кількість замовлень і навіть відмовлялися від частини проєктів, які вважали недостатньо вигідними. Компанії виконували переважно будівельні роботи, іноді — ремонтні. Розподіл працівників відображено у таблиці 4.11.

Таблиця 4.11

Чисельність працівників будівельних компаній

Типи працівників	Тера-Харків	Слобідська будівельна артіль	<u>Будсервіс</u>
Офісні працівники	8	6	8
Кваліфіковані робітники	16	16	20
Некваліфіковані робітники	6	4	4
Всього	30	26	32

На початку дослідження в кожній компанії був приблизно однаковий розподіл між офісними працівниками (бухгалтери, кошторисники, офіс-менеджери, спеціалісти із закупівель), кваліфікованими робітниками із середньою спеціальною освітою (виконроби, сантехніки, електрики, малярі тощо) та працівниками без спеціальної освіти (різноробочі та вантажники). За гендерним складом компанії також не відрізнялися: на «Тера-Харків» працювало 11 жінок та 19 чоловіків, у «Слобідській будівельній артілі» — 9 жінок, 17 чоловіків, у «Будсервісі» — 12 жінок, 20 чоловіків. Середній вік працівників на першому підприємстві становив 34,5 років, на другому — 31,2, на третьому — 32,7. Середній стаж роботи у будівельній галузі становив 12,5

років, з яких на цих підприємствах — від трьох місяців до чотирьох років. Деяка кількість кваліфікованих робітників винаймалася на короткий термін у зв'язку зі специфікою проєктів — бульдозеристи, бляхарі тощо. Така пропорція пов'язана зі специфікою діяльності компаній та є типовою для будівельної галузі. У дослідженні на цьому етапі брали участь лише постійні працівники компанії.

Під час дослідження організаційної лояльності за методикою «Корпоративна лояльність» отримано результати, відображені на рис. 4.1.

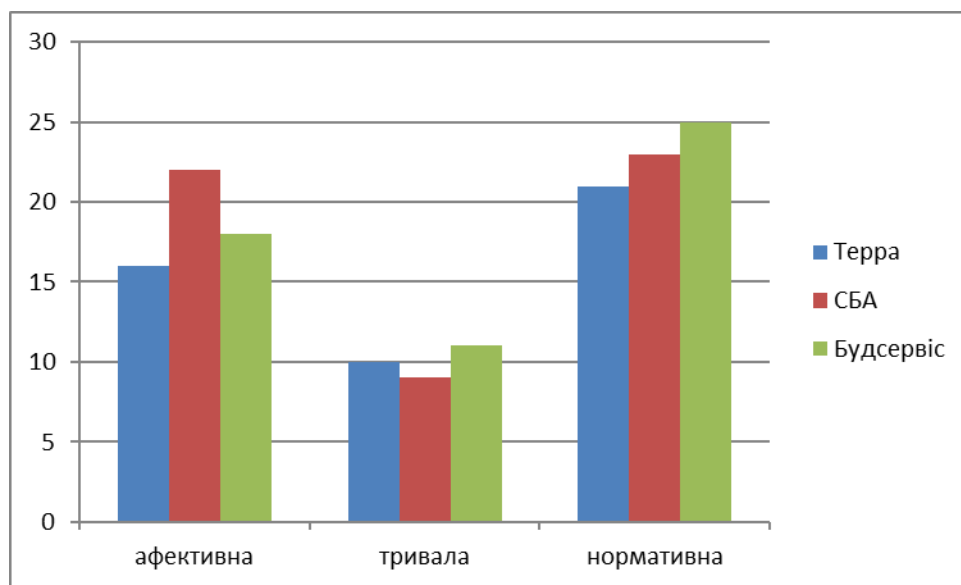


Рис. 4.1 Розподіл типів лояльності у компаніях (середні значення)

У працівників афективна та нормативна лояльності були на середньому рівні, а тривала — на рівні нижче середнього. Це можна пояснити поєднанням чинників: на момент початку дослідження будівельна галузь в Україні інтенсивно розвивалася, працівники цієї галузі були затребувані на ринку праці, отримували достатньо високу заробітну плату та не відчували тривоги через можливе звільнення. Компанії, які брали участь у нашому дослідженні, не мали спеціальної системи підтримки організаційної лояльності, не здійснювали спеціальних заходів щодо свого персоналу, і тому лояльність перебувала на середньому та нижче середнього рівні. Цікаво, що лояльність кваліфікованих робітників була дещо вищою, ніж в офісного персоналу та

некваліфікованих робітників. Розбіжності в рівні лояльності між компаніями не були значущими.

Психологічний капітал працівників також не відрізнявся між компаніями, але мав певну специфіку залежно від того, чи це були офісні працівники, чи будівельники. Результати наведено у табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Показники психологічного капіталу в працівників будівельних компаній (середні значення)

Компанії	Типи працівників	Шкали методики «Психологічний капітал»			
		Надія	Оптимізм	Самоефективність	Психічна стійкість
Тера-Харків	офісні	16,8	12,1	10,3	9,2
	будівельники	18,7	23,6	26,5	28,4
СБА	офісні	14,6	11,4	8,4	8,1
	будівельники	17,9	20,1	21,9	19,3
Будсервіс	офісні	17,3	14,9	11,9	10,2
	будівельники	18,1	22,8	25,7	26,9

Наявні розбіжності мали системний характер — вони зустрічались незалежно від типу підприємства, але невелика кількість офісних працівників та висока дисперсія даних не дала змогу визначити статистичну значущість зазначених розбіжностей. Офісні працівники мали значно нижчі показники всіх параметрів психологічного капіталу. Особливо це стосувалося показників самоефективності та психічної стійкості. Ці показники були нижчими у групі офісних працівників, ніж у будівельників. Різницю в показниках самоефективності можна пояснити тим, що результати діяльності будівельників є наочними, і працівники щодня можуть спостерігати ефективність власної діяльності. Під час роботи в офісі значно частіше доводиться мати справу із незадоволеними замовниками, порушеннями домовленостей із постачальниками, змінами у законодавстві та ціновій політиці інших компаній. Тому працівники, які зайняті цим видом діяльності,

часто не відчують власної успішності, що негативно впливає на показники психологічного капіталу.

Під час дослідження за методикою ОСАІ співробітники всіх трьох компаній сприймали наявну корпоративну культуру як переважно ринкову, але бажали б, щоб вона змінилася більшою мірою на ієрархічну. Організації з ринковою культурою зосереджуються переважно на зовнішньому середовищі, прагнучи контролю та стабільності для досягнення конкретних цілей і завдань. Лідери в такому середовищі виявляють жорсткий управлінський підхід і змагаються з високим ступенем суперництва. Основним стимулом функціонування подібних організацій стає прагнення перемогти, однак для будівельних компаній, особливо з погляду офісного персоналу, подібний стиль управління може спричиняти надмірне психологічне навантаження. Кваліфіковані робітники сприймали ринкову культуру як занадто хаотичну — вони хотіли б отримувати чіткіші вказівки від керівництва. Ієрархічна культура зазвичай притаманна організаціям, орієнтованим на внутрішню підтримку та прагнення до стабільності й контролю. У подібних структурах усі робочі процеси формалізовані та чітко регламентовані, що особливо приваблює кваліфікованих працівників старшого віку. Лідери цих організацій переважно є раціональними координаторами й організаторами, а об'єднувальним чинником виступають суворі правила й офіційна політика. На думку працівників, чіткіша організація праці, своєчасне постачання матеріалів та відсутність нераціонального використання часу сприятимуть як покращенню стосунків, так і підвищенню прибутків компанії.

Дослідження за допомогою семантичного диференціала виявило відмінності між досліджуваними підприємствами, що відображено на рис. 4.2.

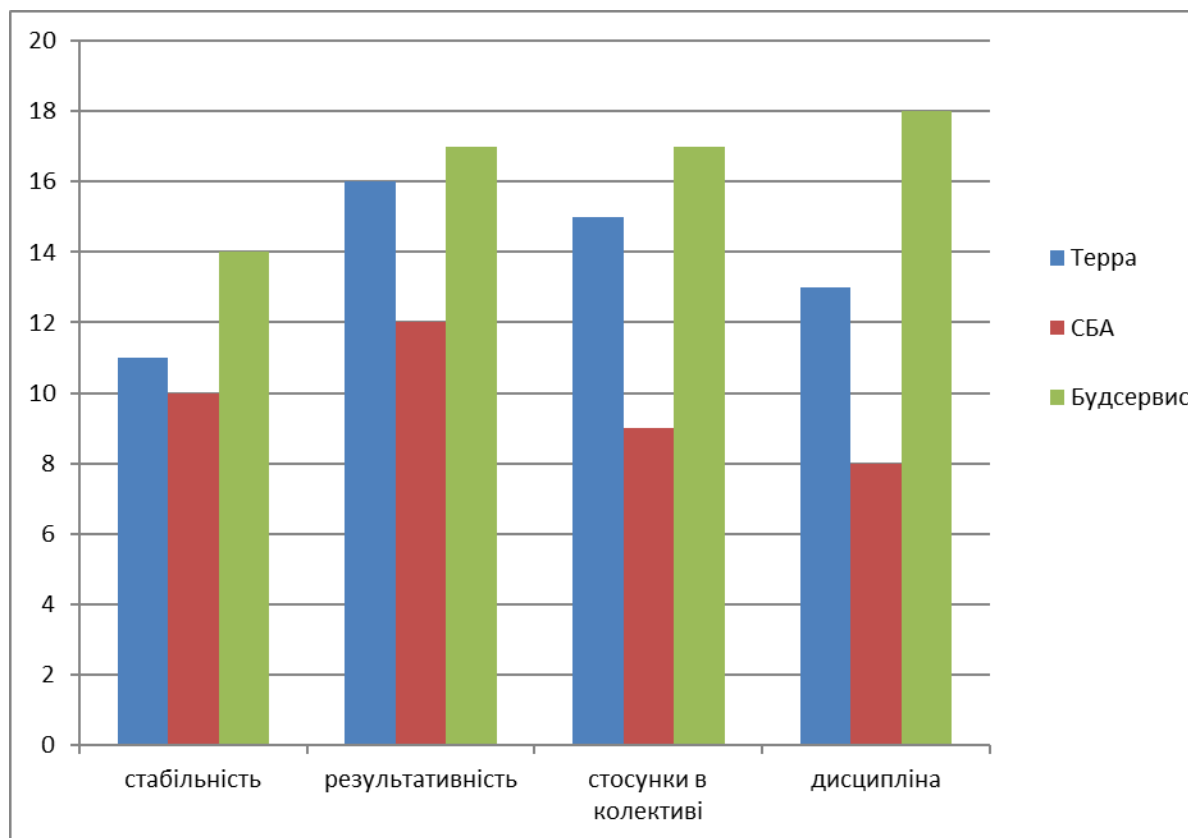


Рис. 4.2 Показники ставлення до роботи (середні значення)

Ставлення до роботи виявилось достовірно гіршим у працівників СБА, які також мали гірші показники за результатами методики «Психологічний капітал», але (поки що) це не відобразилося на рівні корпоративної лояльності. Працівники СБА негативно сприймали стосунки в колективі та рівень дисципліни, що певною мірою впливало на зниження результативності та стабільності праці. В інших компаніях рівень дисципліни та стосунків у колективі був вищим, ніж в СБА, але теж середнім.

Таким чином, можна дійти висновку, що за більшістю «стартових показників» три компанії, які брали участь у нашому дослідженні, були подібними між собою. Тому порівняння результатів їхнього розвитку можна вважати достатньо коректними. Наявність проблем з дисципліною та психологічним капіталом працівників, зумовило початок процесу психологічного супроводу розвитку організаційної лояльності в компанії «Слобідська будівельна артіль».

На попередньому етапі дослідження з'ясувалося, що в компанії «Слобідська будівельна артіль» (СБА) один із чинників, котрий негативно впливав на психологічний капітал і ставлення до праці, полягав у недостатньому рівні дисципліни й організації робочого процесу. Компанія заснована у 2002 році й на момент початку дослідження функціонувала вже близько п'яти років як невелике підприємство, що спеціалізувалося на ремонтних роботах. Його засновники, які водночас виконували роль керівників і виконавців, складали дружню та родинну групу з п'яти осіб, об'єднаних спільним досвідом у будівельній галузі. В умовах такого неформального об'єднання не виникало потреби у впровадженні формалізованої системи документообігу: накази передавалися усно, контроль виконання відбувався шляхом безпосереднього нагляду.

Із 2000-х років внаслідок активного розвитку заміського будівництва штат СБА розширився до 26 осіб, що включав дві бригади та офісний підрозділ. Засновники перейшли на посади керівників у будівництві, а також частково виконували офісні функції. Проте, попри зростання кількості працівників, стратегія управління та корпоративна культура фактично не зазнали структурних змін. Набір нового персоналу, як і раніше, відбувався шляхом залучення друзів, знайомих і родичів, а навчання — переважно у форматі стажування безпосередньо на робочому місці. Імовірно, саме такий підхід до добору кадрів забезпечив досить високий рівень організаційної лояльності за водночас низьких показників психологічного капіталу й ставлення до роботи. Натомість більш формалізованого розподілу обов'язків у компанії не було розроблено; технологічні та управлінські інформаційні потоки залишалися здебільшого усними.

Відповідно, виникла необхідність чітко визначити ключові процеси, потрібні для успішного функціонування компанії, і створити для працівників детальні інструкції, щоб окреслити їхні обов'язки й повноваження. Проте таке введення нормування професійної діяльності винятково за рішенням керівництва могло б викликати значний опір у кваліфікованих працівників під

час реалізації двох активних будівельних проєктів, а також спричинити конфлікт із друзями-засновниками, які обіймали керівні й офісні посади. Це ускладнювало впровадження необхідних змін без ризику втрати наявного рівня лояльності персоналу.

З метою підвищення дисципліни та відповідальності було вирішено запровадити процедуру колективного обговорення та групового прийняття рішень. У межах цього підходу організовано серію нарад, присвячених відкритому усвідомленню й аналізу труднощів у роботі підприємства. Протягом місяця тривало обговорення проблематики низького рівня дисципліни, що підготувало колектив до змін, необхідних для унормування професійної діяльності. Протягом наступних двох тижнів усі працівники фіксували хронометраж власної роботи та зазначали обставини, за яких їм бракувало інформації, матеріалів або часу для належного виконання завдань. Паралельно було проведено дослідження за допомогою семантичного диференціала, яке засвідчило позитивний зсув у ставленні до праці як серед робітників, так і серед офісного персоналу (див. рис. 4.1). Згідно з критерієм знаків на рівні значущості 0,05 статистично значуще збільшилися показники за параметрами «стосунки в колективі» та «дисципліна». Водночас зафіксовано відсутність достовірних змін у параметрі «стабільність» та недостовірне зменшення показника «результативність». Зниження суб'єктивної оцінки результативності ймовірно пов'язане з тим, що під час хронометражу працівники глибше усвідомили власні недоліки й обмеження у виконанні професійних обов'язків, що загостило їхню увагу на недостатньо високій ефективності діяльності.

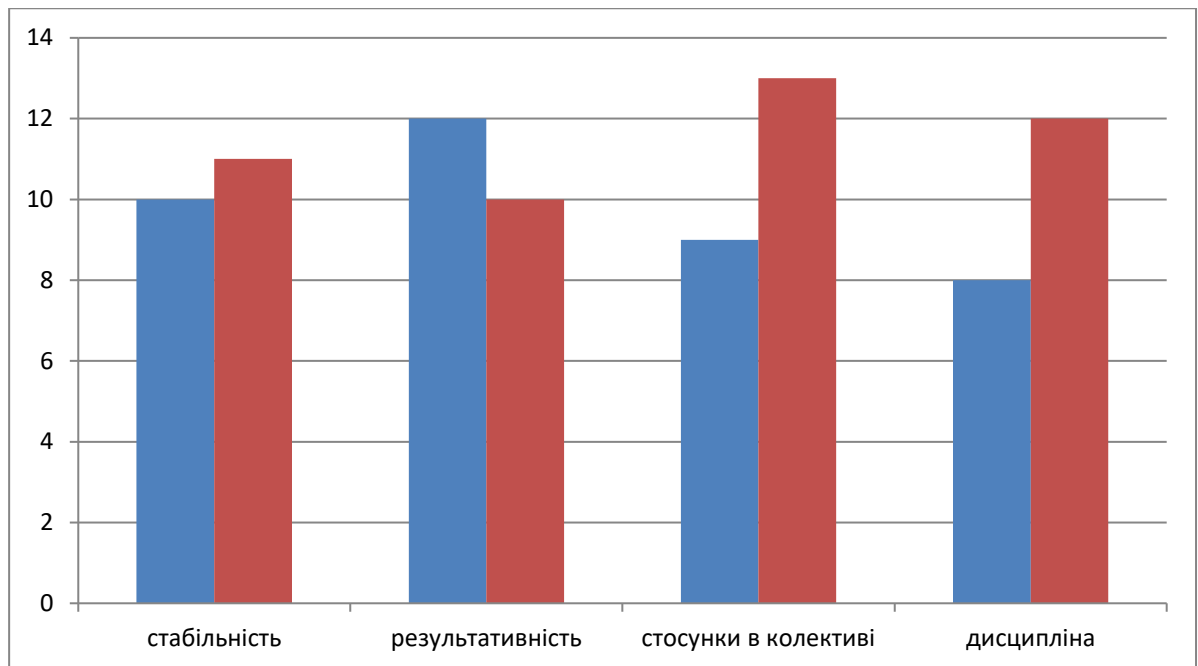


Рис. 4.3 Динаміка ставлення до роботи під час психологічного супроводу

На наступному етапі визначено всі технологічні та інформаційні процеси підприємства і на цій основі розроблено інструкції для працівників як офісного підрозділу, так і будівельних бригад. Усі співробітники були ознайомлені зі своїми обов'язками та можливістю внести корективи до розроблених регламентів, якщо певні положення, на їхню думку, не відповідали реальним умовам роботи. Загалом було отримано 18 пропозицій, із яких 15 інтегровано в остаточні версії інструкцій.

Зазначені заходи спричинили позитивні зміни в колективному кліматі, показниках психологічного капіталу та організаційної лояльності (зміни статистично значущі на рівні 0,05). Детальна динаміка середніх значень представлена на рис. 4.3. Підприємство успішно функціонувало протягом року, доки у 2008 році будівельну галузь не охопила економічна криза, пов'язана зі зростанням курсу долара. Обсяг будівельних робіт різко зменшився, низку проєктів «заморозили», а значну кількість працівників звільнили. Ці несприятливі обставини негативно позначилися й на діяльності «Слобідської будівельної артілі». Після скорочень у ній залишилася лише одна бригада будівельників, а офісний персонал зменшився з шести до чотирьох

осіб. У результаті погіршилися показники психологічного капіталу працівників, що підтверджують дані, наведені в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

**Показники психологічного капіталу у період економічної кризи
(середні значення)**

Компанії	Типи працівників	Шкали методики «Психологічний капітал»			
		Надія	Оптимізм	Самоефективність	Психічна стійкість
До кризи	офісні	14,6	11,4	8,4	8,1
	будівельники	17,9	20,1	21,9	19,3
Після кризи	офісні	11,2*	9,8	6,6	8,2
	будівельники	13,5*	12,4**	15,6**	18,4

* — достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні на рівні 0,05

** — достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні на рівні 0,01

Згідно зі спостереженнями, насамперед економічна криза негативно позначилася на працівниках-будівельниках, які зіткнулися зі зниженням заробітку та ризиком звільнення, що призвело до зниження показників надії, оптимізму й самоефективності. Водночас психічна стійкість суттєво не змінилася. Щодо офісного персоналу, кризові явища зумовили зниження рівня надії, а також повернення інших показників до рівня, зафіксованого до впровадження заходів з оптимізації (початок 2007 року). Показники корпоративної лояльності змінилися неоднорідно: знизилася афективна й нормативна лояльності, натомість зросла «тривала» лояльність, що можливо пов'язано зі страхом звільнення.

Загалом, ситуація на ринку та в компанії загрожувала подальшому існуванню «Слобідської будівельної артілі». На певний період організація перейшла до ремонтних робіт і зосередилася на будівництві нежитлових об'єктів, доклавши зусиль для збереження решти персоналу. Через рік будівельна галузь почала повільно відновлюватися, і керівництво дійшло

висновку, що попередня стратегія добору персоналу (переважно з-поміж знайомих) з подальшим навчанням безпосередньо на робочому місці виявилася недостатньо ефективною з огляду на загальні бізнес-показники. Тому компанія вирішила запрошувати на окремі проєкти працівників із високою кваліфікацією. Така модель допомогла подолати кризу, однак спричинила конфлікти між «постійними» співробітниками й тимчасово найнятими фахівцями, коли їх залучали до спільної роботи на одному об'єкті. Унаслідок цього погіршилися показники як організаційної лояльності, так і психологічного капіталу, а також ставленням до праці.

Для розв'язання конфлікту було запроваджено низку заходів, спрямованих на підтримку сприятливого клімату й підвищення організаційної лояльності:

- Запроваджено додаткову оплату для постійних працівників, які виступають менторами для тимчасового персоналу.
- Визначено принцип, за яким позитивна оцінка за процедурою «360 градусів» дає змогу робітникові (за його бажання) перейти до постійного штату.
- Залучення тимчасових працівників до всіх корпоративних заходів та зборів нарівні з постійними.

Завдяки цим заходам знизилася плинність кадрів серед тимчасових співробітників і зменшилася конфліктність між двома групами. Така модель функціонувала до 2015 року, коли події на сході України, хвилі мобілізації та посилення трудової міграції зумовили значне скорочення кількості кваліфікованих будівельників. У результаті попередній підхід (нечисельний постійний штат із невеликим «приростом» та змінною кількістю тимчасових працівників) став нераціональним: робітники покидали об'єкти до завершення робіт, а рівень їхньої організаційної лояльності критично знижувався. Однак обсяг замовлень лишався стабільно високим, тож для вирішення кадрових проблем компанія провела оцінювання «360 градусів» і запропонувала найкращим фахівцям перейти на постійну зайнятість. Такий крок поліпшив

ситуацію, завдяки чому «Слобідський будівельний артілі» вдалося скоротити набір тимчасових кадрів у перспективі. Динаміка змін у складі персоналу наведена на рис. 4.4.

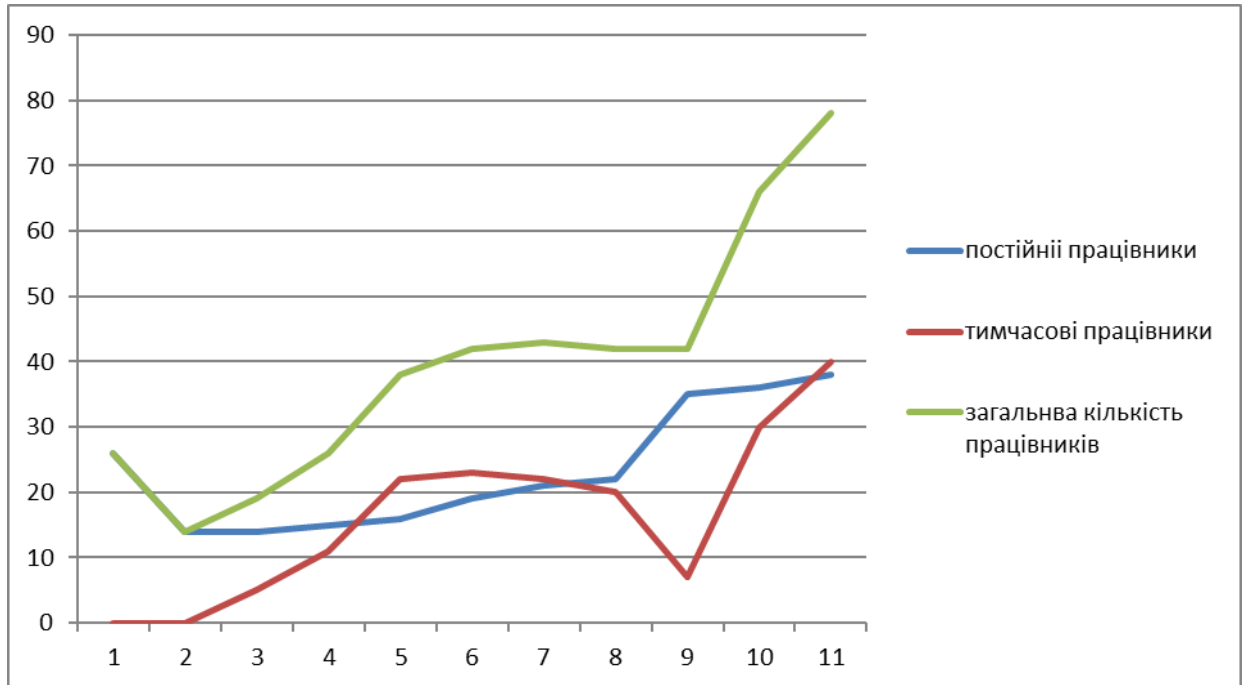


Рис. 4.4 Динаміка кадрового складу компанії СБА за 10 років спостереження

Як видно на графіку, компанія зазнала суттєвого спаду чисельності працівників на другому році спостереження. Було впроваджено систему адаптації персоналу.

Адаптація персоналу

Отже, на підприємстві побудована корпоративна культура, відбувся найм нового персоналу, і постала проблема його адаптації. Було розроблено стратегію швидкої адаптації персоналу, побудовану на принципах А. Маслоу.

Перший етап. Працівнику треба показати його робоче місце, познайомити з колегами, ознайомити з посадовою інструкцією та видати разове доручення, яке стосується саме поточної роботи. Крім того, має відбуватись адаптація до корпоративної культури: в який час відбувається реальний початок та закінчення робочого дня; чи є вимоги до дрескоду або

спецодягу; коли обідня перерва, що і як прийнято їсти, з якого посуду, хто і коли його мие; де туалет і кого треба (не треба?) повідомляти, залишаючи своє робоче місце.

Другий етап присвячений проблемам безпеки. Працівникам проводили інструктаж щодо загальної та пожежної безпеки на виробництві, звертали увагу на інформаційну безпеку: чи можна копіювати та розповсюджувати отриману на підприємстві інформацію; чи можна користуватись флешками та іншими носіями; чи треба відповідати на вхідні дзвінки, якщо це не входить до обов'язків тощо. Зауважували, що якщо є щось, що загрожує безпеці працівника або підприємства, кого треба про це попередити; що непотрібно розповідати вдома та знайомим про проблеми на виробництві; не варто розповсюджувати в соціальних мережах селфі та фото з робочого місця тощо.

Третій етап. Працівника інформували про те, як прийнято святкувати «першу зарплату», дні народження, чи існують і як проходять корпоративні свята тощо. А також звертали увагу на ставлення до близьких дружніх стосунків, кохання на роботі, найму на роботу родичів. (Це дозволено? Бажано? Заборонено?)

Четвертий етап — день самореалізації, поваги та кар'єри. За що тут поважають та дають премії? За що не поважають, вважають порушенням корпоративних норм? Які є можливості професійного вдосконалення? Якими є перспективи кар'єрного зростання? Якщо виникли ідеї щодо вдосконалення роботи підприємства то куди та в якій формі треба звертатись?

Завдяки запропонованим схемам, працівник отримував структуровані знання про особливості корпоративної культури підприємства менше ніж за тиждень, що суттєво полегшувало його адаптацію.

Надалі відбувалося поступове зростання чисельності постійних робітників (з яких більшу частину складали висококваліфіковані будівельні робітники) та коливання чисельності тимчасових працівників, чия кількість залежала як від ситуації в країні, так і від ситуації у будівельній галузі.

Було впроваджено систему підтримки лідерства та оптимізацію виробничих нарад.

За умови ефективної організації підприємства та відповідної розробки посадових інструкцій, працівники не потребують особливого управління. Вони виконують свої обов'язки та отримують за це платню. Але іноді виникають разові доручення. Для цих разових доручень існує форма «ввічливого прохання». Для того, щоб сформулювати доручення підлеглому слід дати відповіді на такі запитання:

- Хто хоче, щоб це було зроблено?
- Хто має виконати це доручення?
- Що саме слід зробити?
- Коли це має бути зроблено?

Наприклад:

- Завскладом хоче від вас, Олексію Івановичу, щоб ви сьогодні подали заявку на миючі засоби. Він чекатиме цю заявку до 15 години.

- Я хочу від всіх співробітників кафедри, щоб вони надіслали мені електронною поштою теми своїх доповідей на конференцію до 20-го вересня!

На ввічливе прохання може бути чотири варіанти ввічливих відповідей:

- Так! І виконання того, що треба.
- Ні. (Без пояснення причини відмови).
- Контрпропозиція. (Працівник хоче зробити це інакше або в інший термін).
- Я подумаю. (Працівник має вказати строки цих роздумів, знайти керівника і повідомити його, чим саме закінчилися ці роздуми).

Найбільші сумніви в наших керівників викликає ідея відмови без пояснення причини. Чому саме цей варіант є необхідним? Бо він економить час та зусилля КЕРІВНИКА! Коли підлеглий пояснює причину невиконання наказу, то керівник має щось зробити з цією причиною, що змушує його робити додаткову роботу. Більше того, наявність «поважної причини» маскує той факт, що робота, доручена підлеглому, ним не виконана.

Впровадження такої системи зазвичай займає близько 2 тижнів, і суттєво зменшує кількість конфліктів та непорозумінь у ділових стосунках.

У деяких компаніях (реklamних агенціях, івент-компаніях тощо) неможливо передбачити всі завдання, які треба зробити. Вони виникають та змінюються непередбачуваним чином, через примхам замовників, виконавців тощо. Тому кількість та різноманіття завдань на кожного працівника в одиницю часу може раптово змінюватись. У таких умовах праці легко виникає перевантаження працівників, нерівномірність або невідповідність навантаження. Для запобігання цим проблемам можна використовувати дошку планування. Вона виглядає як біла, пластикова дошка та 2 маркери — зелений та синій. На початку робочого дня працівник вписує ті справи, які збирається зробити сьогодні на дошку. Зеленим маркуються поточні справи, червоним — важливі та термінові. Керівник може легко бачити, що саме збирається зробити підлеглий та вносити зміни. Якщо дошка заповнена, то керівник має самотужки стерти щось, що він вважає не актуальним, та вписати замість цього нове доручення. Така система привчає підлеглих самостійно планувати власну діяльність, а керівників вчасно помічати перевантаження та оцінювати реальну важливість робочих завдань.

За умови нормально налагодженої структури діяльності більшість працівників спокійно працює без будь-яких заходів із боку керівництва. Але іноді для стабільної роботи організації потрібно застосування якогось зі стилів лідерства. Д. Делозьє виокремлює 7 найбільш типових стилів.

- Відсутність лідерства. Такий варіант управління доречний тоді, коли висококваліфікований персонал виконує звичну для нього роботу за наявності посадових інструкцій. Наприклад, професори читають лекції студентам. Під час цієї діяльності вони не потребують керівництва та управління з боку декана чи ректора.

- Управління «за відхиленнями». Цей варіант корисний тоді, коли кваліфікований персонал виконує звичну роботу, але важливо не припуститися помилок. Коли все робиться вірно, то переважає відсутність

управління; якщо ж виникають «похибки», то керівництво це помічає та звертає увагу на те, як зробити правильно. Наприклад: досвідчені вихователі проводять заняття у таборі відпочинку, доки всі задоволені та діти у безпеці, втручання непотрібне. Якщо ж планується похід на каяках у штормову погоду, то треба припинити цю діяльність, та обговорити, чим будуть зайняті діти під час штормового попередження.

- Метод покарань та заохочень. Він може спрацювати, якщо працівники точно знають, що саме треба робити, та не мають достатньої мотивації. Працює цей підхід у короткочасній перспективі; згодом працівники починають сприймати заохочення як норму, а на покарання реагувати як на примхи керівника. Застосовуючи цей підхід слід чітко визначити, які саме дії працівників мають бути простимульовані, пояснити їм це, та чітко дотримуватися прийнятого правила. Наприклад, треба збільшити кількість нових клієнтів. Менеджер, який залучає протягом тижня нового клієнта, отримує 50 % прибутку з продажу (за «старого» клієнта — 10 %. Якщо ж менеджер не знаходить жодного нового клієнта протягом місяця, то його переводять до іншої групи товарів (менш прибуткової).

Всі ці стилі управління були притаманні бізнесу минулого сторіччя, вони передбачають низький рівень спілкування між керівником та підлеглими. Керівник виконує функцію контролю, але на має на меті турбуватись про розвиток та мотивацію працівників. У ХХІ сторіччі на перший план стали виходити інші типи корпоративних культур (див. теорію спіральної динаміки) і функція керівника стала ближчою до коуча та наставника. У зв'язку з цим виникають нові стилі управління.

- Детальний інструктаж. Цей стиль управління зручно використовувати за умови низької кваліфікації персоналу та плинності кадрів. Усі робочі процеси описуються максимально деталізовано та вивчаються з персоналом до рівня автоматизації навичок. Керівник сприяє чіткому та однозначному розумінню інструкцій та скриптів. Цей підхід не лише сприяє ефективності дій персоналу, а й допомагає молодим працівникам почуватися впевнено. Такий

метод керівництва широко застосовується в банківській сфері, колцентрах, Макдональдсі тощо.

- Емоційне лідерство успішне за впровадження соціальних, наукових, мистецьких проєктів. Керівник відчуває високий рівень ентузіазму щодо проєкту і трансліює підлеглим саме це ставлення. Звичайно, цей стиль є не дуже придатним для довгострокових, складних проєктів, до яких залучено багато працівників, але для короткочасних — це один з найефективніших методів. Сучасні підходи щодо гейміфікації бізнесу також сприяють саме емоційному лідерству.

- Інтелектуальне лідерство переважає в сфері ІТ та наукових проєктах і полягає в тому, що нова ідея є привабливою для учасників проєкту, тож створюються нові ідеї та винаходи. До цього типу можна віднести проєкти Ілона Маска, а також спадщину Стіва Джобса.

- Лідерство узгодження. Воно також переважає у соціальних проєктах, де важливим є досягнення мети кожного члена спільноти. Для роботи в цьому типі лідерства напрацьовано спеціальні формати проведення нарад, які дозволяють залучити всіх співробітників до розуміння та досягнення власної мети в межах діяльності всього проєкту.

В інтелектуальному лідерстві та лідерстві узгодження важливим інструментом є наради, які сприяють колективному вирішенню складних питань. Наведемо приклади трьох варіантів нарад, які проводилися.

Нарада 1

Мета: здійснити розгорнутий аналіз функціонування підприємства на двох рівнях — інтелектуальному та емоційному.

Одним із продуктивних способів планування майбутніх кроків є оцінювання потенційних наслідків, до яких може привести реалізація запланованого результату.

Учасників об'єднали у 5 відповідних підгруп. Для виконання взяли 5 аркушів паперу формату А4, на яких просили максимально чесно надати відповіді на питання:

- Аркуш 1. Матеріальний полюс. Які матеріальні ресурси наявні в нашої організації.
- Аркуш 2. Ієрархічний полюс. Яка система управління? Структура підприємства.
- Аркуш 3. Емоційний полюс. Що ми відчуваємо з приводу нашої фірми?
- Аркуш 4. Мотиваційний. Що для нас важливо? У чому ми переконані?
- Аркуш 5. Інтелектуальний. Як ми думаємо? Як виглядає процес мислення та прийняття рішень?

Розклавши всі 5 попередніх листів на столі, оцінити, як влаштоване життя підприємства зараз. Чи подобається це?

Нарада 2

Учасників об'єднали у три підгрупи (намагалися зробити так, щоб у кожній з трьох були представлені всі важливі підрозділи).

- Перший етап гри. За попередньою схемою уявіть собі підприємство через 5 років та ухваліть оптимальне рішення щодо варіантів його розвитку. У першій підгрупі — за умови стабільних зовнішніх обставин. У другій підгрупі — за умови сприятливих зовнішніх обставин. У третій підгрупі — за умови несприятливих зовнішніх обставин.

- Другий етап. Презентація проєктів, обговорення питань: що залежить від наших зусиль, а що від обставин; на які з них та як можна вплинути?

Нарада 3

Мозковий штурм — це метод групового обговорення проблеми з метою її вирішення, який найефективніше працює за участі 5–10 осіб та наявності секретаря, що фіксує всі ідеї.

Форма проведення: учасники діляться на підгрупи, в кожній призначається секретар, котрий записує всі думки, висловлені учасниками. Після формулювання проблеми (наприклад, «Як скоротити строки поставок продукції?» або «Як зменшити кількість працівників без зниження результату роботи?») підгрупа «Фантазери» пропонує будь-які, навіть найфантастичніші

способи розв’язання. Секретар ретельно фіксує всі ідеї, не допускаючи критики. Потім записи передаються до підгрупи «Практики», де кожен ідею обговорюють і визначають реальні шляхи її втілення. Далі результати відправляють до підгрупи «Критики», яка шукає можливі негативні наслідки й перешкоди реалізації та фіксує їх як проблеми, що потребують нових рішень. Ці проблеми знову повертаються до «Фантазерів» для подальшого опрацювання. Після 2–3 повторень цього циклу група відбирає не менше ніж 3–5 проєктів, які можна впровадити, й оцінює власні можливості щодо їх реалізації.

Зручно користуватися таблицею (табл. 4.14), у якій фіксувати всі записи.

Таблиця 4.14

Проблема				
«Фантазери»	«Практики»	«Критики»	«Журі»	«Виконавці»
«Що можна зробити?»	«Як це зробити?»	«Що поганого може статися?»	«Що найкраще?»	«Що робимо ми?»

Завдання психолога під час такої наради — слідкувати за тим, щоб ролі не змішувалися, а обговорення залишалося у межах поставленої проблеми. Бажано активізувати мовчазних учасників, спонукати їх до висловлювання власної думки з цього приводу.

Іншою варіацією наради був варіант мозкового штурму у вигляді гри.

Гра «Багатокритеріал»

Учасники: працівники (володіють інформацією щодо проблеми); керівник (відповідальна особа за вирішення проблеми).

Обладнання: кольорові стікери двох кольорів.

Етапи гри.

1 етап. Постановка проблеми, яка потребує вирішення.

2 етап. Учасники формулюють критерії, яким має відповідати вирішення проблеми (від 5 до 9). Критерії мають бути зрозумілими для всіх учасників, але не обов'язково, кожен із них вважав всі критерії важливими (наприклад, для бухгалтера важливо «дешево», а для відділу з продаж — «вчасно»). Критерії записують на стікерах одного кольору.

3 етап. Учасники беруть у випадковому порядку по два критерії та записують на стікерах іншого кольору щонайменше три варіанти розв'язання проблеми. Процедура продовжується доки не буде сформульовано щонайменше 30 варіантів рішень.

4 етап. Відповідальна особа визначає вагу критерію — оцінює його важливість від 1 до 3 балів. Призначається «Журі», яке вираховує вагу кожного рішення, результати заносяться до загальної таблиці (наприклад, табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Рішення	Критерії					Всього
	Дешево 2	Ретельні 3	Досвід 2	Енергійні 1	Лояльні 3	
Найм молодих працівників	+	–	–	+	–	3
Найм осіб передпенсійного віку	+	+	+	–	+	10

5 етап. Обговорення, ухвалення рішення та визначення плану його впровадження.

Мозкова атака-карусель (циклічний мозковий штурм). Цей метод зручно застосовувати, коли задану тему можна легко поділити на підтеми. Великі аркуші паперу, на кожному з яких записано різні підтеми чи питання, потрібно розташувати на стінах аудиторії так, щоб учасники малими групами

рухалися від одного аркуша до наступного по замкненому колу. Учасники на кілька хвилин зупиняються біля кожного аркуша для «атаки» на підтему (питання), записують (кожна мала група — своїм кольором) свої думки. Групи завершують подорож біля аркуша, з якого почали рух, і зрештою мають нагоду побачити, що було дописано іншими групами.

Ці наради було запропоновано реалізовувати на початку нового проєкта та у разі виникнення ускладнень у процесі реалізації. За результатами такої роботи з персоналом можна засвідчити, що наприкінці дослідження (2017 рік) стаж офісних працівників у компанії СБА становив від 8 до 14 років, а будівельники працювали в ній від 3 до 11 років. Серед тимчасових працівників 68 % залучалися до роботи принаймні двічі, що свідчить про високий рівень організаційної лояльності. Водночас для підтвердження результативності управлінських рішень, ухвалених керівництвом СБА, було досліджено рівень корпоративної лояльності серед постійних працівників компанії. Візуалізація отриманих даних наведена на рисунку 4.5.

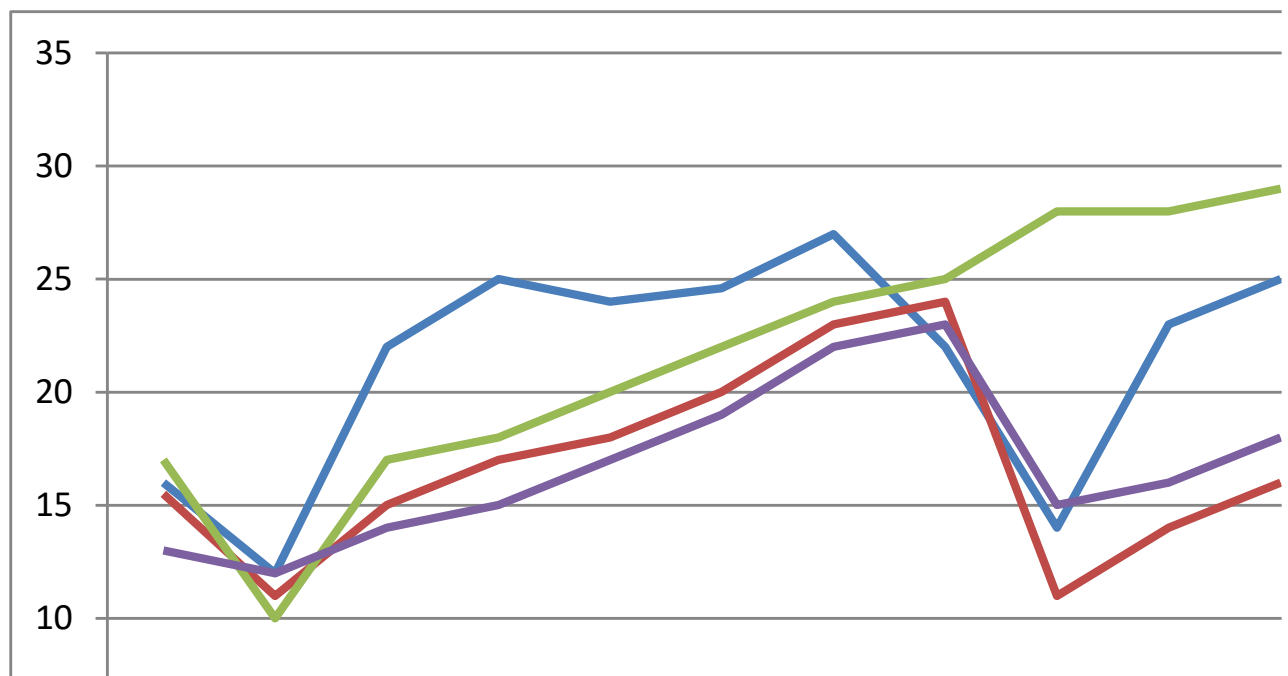


Рис. 4.5 Динаміка показників психологічного капіталу компанії СБА

На рис. 4.5 демонструється, як соціально-економічні кризи позначилися на психологічному капіталі працівників СБА. Зокрема, криза 2008 року негативно вплинула на відносно молоду й невелику компанію, спричинивши зниження всіх показників нижче середнього рівня. Згодом вдалося збільшити психологічний капітал до рівня, вищого за середній, завдяки як ефективним управлінським рішенням і розвитку будівельної галузі, так і зростанню відчуття залученості робітників у важливі корпоративні процеси. На підставі наших рекомендацій у компанії запровадили регулярні наради за участю як офісних працівників, так і кваліфікованих робітників. На них детально обговорювали заплановані будівельні проєкти, порядок і терміни виконання робіт, можливі ускладнення та шляхи їх подолання. Колективно ухвалювали рішення й щодо залучення додаткових робітників, а також визначали, кого саме залучати за тимчасовими трудовими угодами. Така політика сприяла посиленню відчуття самоефективності, що зберігалося навіть під час чергової кризової ситуації. Показники надії та оптимізму виявилися найбільш «чутливими» до коливань ситуації на ринку праці.

Компанія Тера-Харків зазнавала таких самих проблем на ринку праці будівельної галузі, як і всі компанії. Керівництво підприємства обирало насамперед будівництво нежитлових об'єктів на території Харкова та Харківської області, що, з одного боку, зменшувало вплив кризи ринку нерухомості на діяльність компанії, з другого боку — потребувало стабільного, висококваліфікованого персоналу.

На початку дослідження у складі компанії працювало 30 осіб, серед яких були офісні працівники (архітектор, кошторисники, відділ закупівель) та дві будівельні бригади. Цей склад компанії пережив кризу 2008 року, не застосовуючи скорочення, за рахунок виконання дрібних проєктів, пов'язаних з ремонтом та будівництвом. Але така стратегія протягом наступних двох років призвела до того, що працівники мали значно нижчу заробітну платню, ніж в середньому по галузі. На роботі весь час виникали простой, незаплановані відпустки «за власним бажанням», через відсутність замовлень,

на яких затребувано саме цих робітників. І це була значна проблема, що призвела до суттєвого зниження психологічного капіталу працівників. Погіршення організаційної лояльності загрожувала масовим звільненням працівників, між якими виникали конфлікти з незначного приводу. Ці проблеми були більш помітними в офісі, який на той момент складав 10 осіб (тоді як чисельність будівельників становила 20 осіб).

За нашою порадою керівництво ухвалило рішення щодо проведення мотузкового курсу з метою командоутворення та розвитку навичок співпраці (за моделлю з посібника А. Лучінкіної та К. Мілютіної), але не врахувало того, що проблеми компанії зумовлені структурно-організаційними чинниками, а не з міжособистісними.

Тренінг проводився у суботу в парковій зоні поблизу офісу підприємства. Учасники отримали інформацію про гру. Наступним етапом було об'єднання в дві команди. Окремо хлопці та дівчата одержують аркушки, на двох з яких написано: Капітан Крюк, Капітан Джек. Кому вони випали, той стає капітаном своєї команди. Команди формуються за таким принципом: Крюк і Джек по черзі вибирають у свою команду спочатку жінок, потім чоловіків. Цікаві зміни спостерігалися в поведінці учасників на цьому етапі. Вони замовкають і напружено чекають, коли їх виберуть. Така поведінка підтверджує важливість для людини бути прийнятим у коло спілкування інших.

Потім команди відправляються на перший іспит — вертикальне павутиння: між двома деревами зроблено з мотузки павутиння. Групи Крюка й Джека розташовуються з різних сторін павутиння. Задача: перебратися на протилежну сторону. Заборона: в один осередок павутини може пройти тільки одна людина, все одно з чиеї команди. Якщо це правило порушується, то обидві команди повертаються на початкові позиції. Ця вправа в соціальних середовищах колективів, які знаходяться на рівні розвитку «розпад на групи», як правило, потребує тривалого часу. Задача ведучих у цей час — не допустити порушення правил, постійно нагадувати слова інструкції: «Усі

випробовування ви повинні проходити порізно, але разом». Звичайно, після третьої невдалої спроби учасники вступають у переговори одне з одним. У цій компанії, молодий працівник із низьким рівнем організаційної лояльності, на пропозицію допомогти іншій команді, заявив, що це — вороги і допомагати їм не потрібно. Питання ведучих: «А хто йому сказав, що за павутиною вороги?» — помітно похитнуло упевненість учасника в правильності власних висновків. Коли останню дівчину передали до верхнього осередку павутиння на протилежний бік за допомогою обох команд, усі учасники гри заплодували собі.

Друге випробування — горизонтальне павутиння: між чотирма деревами на відстані 0,3 м від землі натягнуто мотузкове павутиння. Команди стають пліч-о-пліч, так, що дві людини з різних команд створюють пару. У парах зв'язуються ноги, що розташовані поруч, а в колонах — руки. Таким чином, вся група поєднується фізично. Заборонено: в один осередок не може поставити більше двох ніг. Через якийсь час пролунали перші скарги: мотузки боляче урізалися в руки. Ведучі зауважили: «Ви можете самі відрегулювати натяг мотузки. Спробуйте, обговорити це разом». Учасники змогли синхронізуватися та виконати завдання без тілесних ушкоджень.

До третього випробовування учасники підходять уже з певним досвідом співробітництва. Тому пройти «мінне поле» (на невеличкій ділянці сховано 10 яєць), пославши туди попередньо двох саперів, їм значно простіше, ніж було виконати перші дві вправи. Саперам підказками допомагають обидві команди. Краще за все залучати до ролі «саперів» членів колективу, які не користуються популярністю. Під час виконання вправи вони відчують власну значущість та увагу до себе, що сприяє задоволенню потреб у належності та самоповазі.

Від випробовування до випробовування учасники набувають нового досвіду спілкування, при цьому ведучі залучають до взаємодії ізольованих і відторгнутих. Так, вправа «Купини» полягає в тому, що учасникам пропонується пройти по купинам — каменям, розташованим на відстані 0,5 м одне від одного. Вся група стає один за одним, а першому гравцеві

зав'язуються очі. Той, хто стоїть за ним виконує роль його очей, це означає, що зростає його відповідальність за правильно надану команду, одночасно зростає рівень довіри до нього з боку групи. Тому, другими або першими на купинах ведучі ставлять пару високостатусний — низькостатусний. Частіше за все на другу позицію ставлять осіб достатньо уважних та з середнім рівнем лояльності. В процесі надання інструкцій зростає їх відповідальність за те, що вони роблять, та турбота про членів команди.

П'яте випробування «Лижі». Командам видається по дві дошки довжиною 2 метри і шириною — 0,2 метри (без кріплення). Командам у повному складі необхідно стати на лижі і пройти зазначену дистанцію. Необхідна умова: не торкатися ногами землі. Це випробування добре об'єднує учасників однієї команди. По-перше, таке завдання потребує нестандартного вирішення: лижі без кріплення. По-друге, для переміщення необхідна синхронність дій усієї команди.

Шосте завдання «Перехід через місток». Дві команди йдуть по містку назустріч одне одному. На містку повинно перебувати не менше двох учасників із різних команд одночасно. Завдання кожної команди перебратися на протилежний бік. Завдання можна ускладнити, оголосивши, що настала ніч і зав'язати учасникам, які ступають на місток, очі. Враховуючи різний вік та координатні здібності наших учасників, ми працювали з розплющеними очима. Якщо один із пари зірвався з моста, пара повертається і проходить іспит останньою. Іспит легко проходиться, якщо команди допомагають одне одному. Наші учасники швидко зрозуміли алгоритм подолання перешкоди.

Одна з найважливіших вправ — підняття тарілки з водою на мотузках. Ця вправа об'єднала роботу в парах, командний дух і особистий залік. Як правило, це випробування виконує вже не конфліктний колектив, а єдина команда.

Після подолання усіх перешкод відбувається обговорення тренінгу. Учасники були вельми задоволені пройденим квестом, сповнені ентузіазмом та бажанням працювати разом.

Тестування, проведене в понеділок, продемонструвало підвищення організаційної лояльності та психологічного капіталу працівників. Це підтвердило припущення, що тренінг командоутворення може позитивно впливати на розвиток організаційної лояльності. Але тестування, проведене через два тижні, продемонструвало погіршення всіх показників, що було незвичним для керівництва. Троє з 10 працівників офісу подали заяви на звільнення. Результати впливу тренінгу на організаційну лояльність відображено на рис. 4.6.

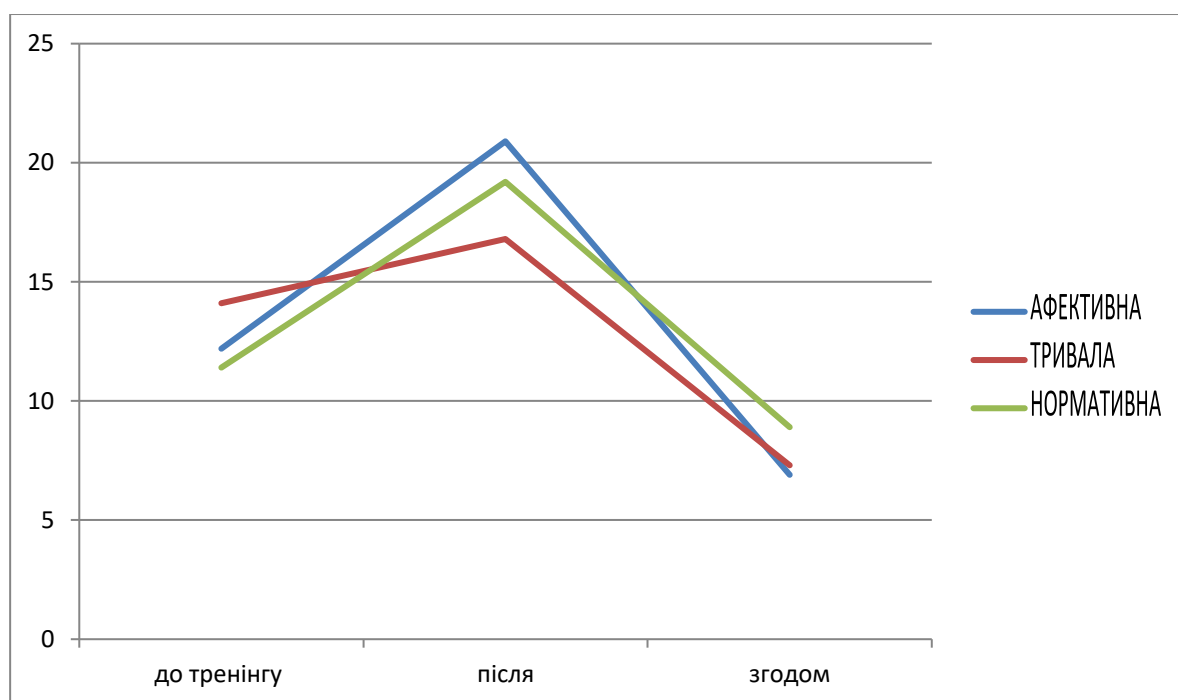


Рис. 4.6 Динаміка корпоративної лояльності (середні значення)

Як видно з графіку на рис. 4.6 найбільші зміни відбулися з параметром афективної лояльності: вона демонструвала ситуативне підвищення безпосередньо після тренінгу і подальший спад. Інші параметри також мали схожу динаміку, але не настільки інтенсивну. За результатами проведеного спостереження та бесід із персоналом встановлено, що після тренінгу виникла надія, що наявні проблеми компанії легко вирішити за рахунок згуртованості та оптимізму. З цими сподіваннями на «краще життя» працівники взялися до роботи, і помітили, що ніяка мотивація та ентузіазм не сприяють успішності

діяльності. Це викликало сильне розчарування як у собі, так і в перспективі успішної роботи в компанії.

Керівництво дійшло висновку, що необхідно провести реструктуризацію, змінити наявний тип організації праці, просту бюрократію, на матричну систему організації праці. Ця система організації праці поєднує переваги бюрократичної та проєктної форм організації праці. З метою оптимального впровадження такої системи було здійснено нормування технологічних та бізнес-процесів, враховані хронометражі по основним видам діяльності та налагоджено управлінський і технологічний інформаційний потік. Матрична система створила своєрідну систему подвійного підпорядкування, до якої довелося готувати працівників, роз'яснювати їм особливості нового функціоналу. Результати змін організаційної лояльності відображено на рис. 4.7.

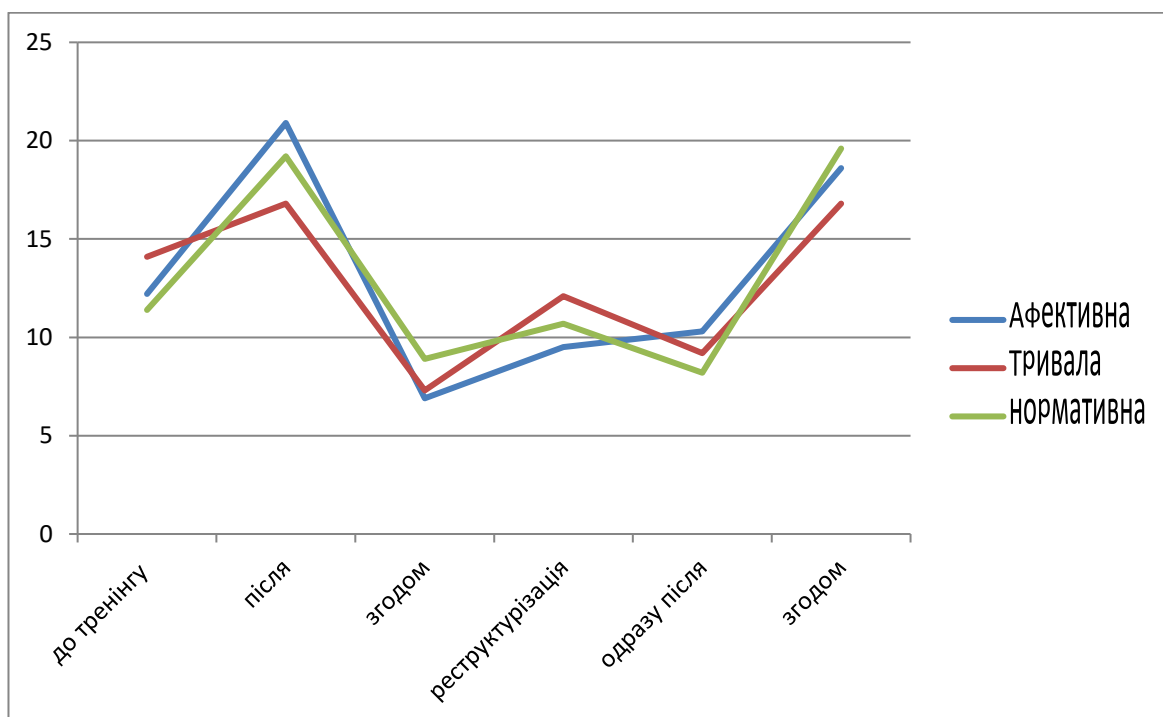


Рис. 4.7. Динаміка корпоративної лояльності під впливом тренінга та реструктуризації

Дослідження динаміки проводилося під час реструктуризації у компанії, через два тижня після запровадження нових посадових обов'язків та через три місяці після впровадження матричної системи організації праці. Було

помічено цікаву динаміку — спад організаційної лояльності на етапі адаптації компанії до нової організаційної структури, проте потім робота у новій структурі стала значно більш продуктивною та впорядкованою, а організаційна лояльність значно збільшилася. Надалі вона з незначними коливаннями підтримувалася на високому рівні. Матрична форма організації праці сприяла організаційній лояльності будівельного підприємства, бо суттєво зменшила кількість простоїв, непорозумінь та дозволила працювати на різних об'єктах водночас. Компанія надалі розвивалася стабільно, керівництво обрало стратегію постійного найму та активного пошуку нових проєктів житлових та нежитлових об'єктів. Ця стратегія виявилася успішною, і компанія за період спостереження збільшилася до 52 постійних працівників — 12 офісних та 40 будівельників, які були на постійних робочих місцях.

Динаміка психологічного капіталу також була достатньо позитивною. Події 2014 року негативно вплинули на показники психологічного капіталу, але спад був меншим, ніж у компанії СБА. Результати відображено у табл. 4.16.

Таблиця 4.16

Динаміка психологічного капіталу працівників компанії «Тера-Харків»

Роки	Шкали методики «Психологічний капітал»			
	Надія	Оптимізм	Самоефективність	Психічна стійкість
2007	17,8	18,1	17,3	19,2
2008	15,7	14,6	16,5	14,4
2009	11,6	10,4	11,4	12,1
2010	8,5	7,9	9,1	11,9
2011	12,6	13,1	15,8	14,2
2012	17,4	20,6	21,9	19,4
2013	19,5	22,9	23,1	20,2
2014	21,1	22,8	25,7	26,9
2015	22,7	23,1	25,9	29,3
2016	23,1	24,1	27,3	30,2
2017	25,2	24,6	27,9	29,6

Під час підрахунку достовірності розбіжностей за критеріями зсуву та Мана–Уїтні було виявлено, що існують достовірні розбіжності між показниками 2010 року (найбільш кризового для компанії) та показниками 2014 року й подальших періодів. Отже, можна зробити висновок, що проведення тренінгу командоутворення без попередньої аналітики може призвести до зменшення рівня організаційної лояльності та психологічного капіталу. Натомість впровадження реструктуризації та оптимізації системи професійної діяльності навпаки сприяє стабільному підвищенню рівня організаційної лояльності та психоемоційного стану працівників будівельних компаній.

Водночас може виникнути питання: можливо, якщо не здійснювати ні психологічних, ні організаційних заходів, будуть такі ж самі «автоколивання» лояльності персоналу. Можливо єдиним чинником, який на це впливає є ситуація на ринку праці та рівень оплати? Тому ми домовились із керівництвом однієї з компаній — «Будсервіс». Ця компанія, як і дві попередні, розташована у м. Харків. Спостереження так само проводилося протягом 2007–2017 років. На початку дослідження «Будсервіс» суттєво не вирізнявся від двох інших компаній: було 32 працівники, які поділялися на працівників офісу та будівельників. Наприкінці періоду спостереження залишилось всього 24 працівники. Кількість офісних працівників становила 4 особи, а на виробництві працювали лише наймані за тимчасовими угодами будівельники та двоє прорабів. Унаслідок недостатньої чисельності спеціалістів в офісі та неузгоджених дій тимчасових працівників, які повністю змінювались після завершення кожного проєкту, постійно виникали простой, непорозуміння та конфлікти. Висока плинність кадрів унеможливила формування стабільного трудового колективу цієї організації.

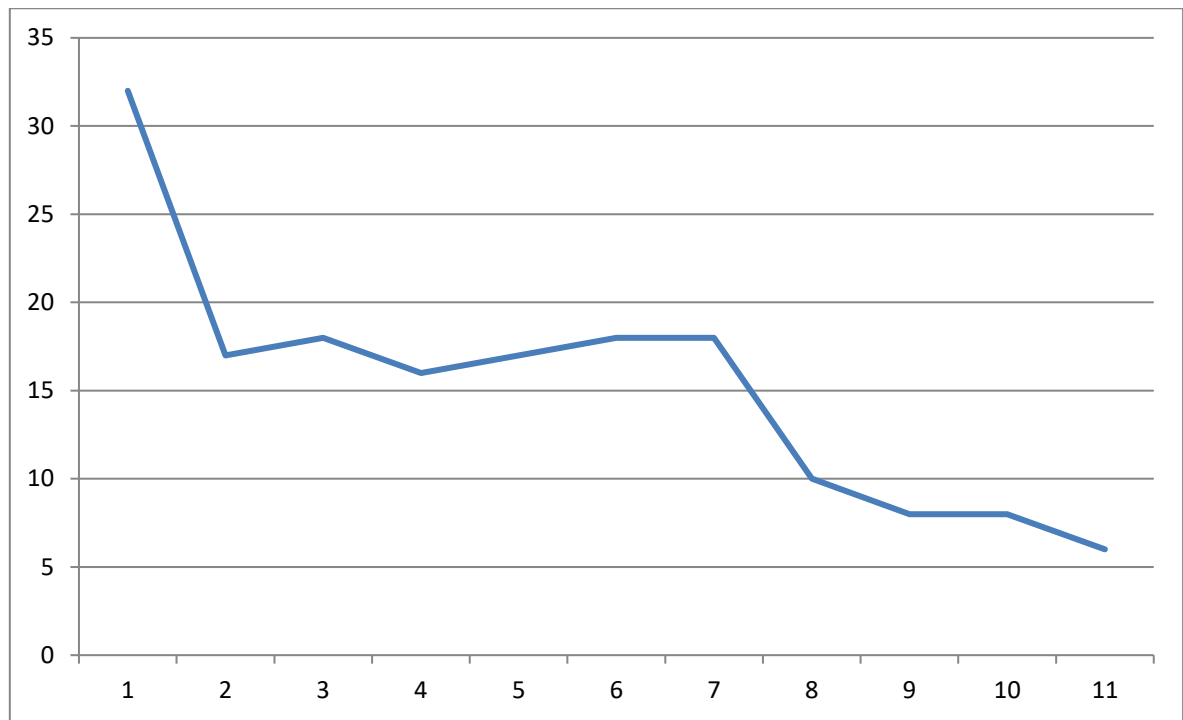


Рис. 4.8 Динаміка чисельності постійного персоналу в компанії «Будсервіс» протягом 10 років спостереження

Як видно з рис. 4.8, кризові ситуації негативно вплинули і в цю компанію — вона втратила персонал, але якщо інші підприємства знаходили шляхи виходу з ситуації, то «Будсервіс» пішов шляхом скорочення персоналу відповідно до обсягу робіт та не здійснював ніяких заходів, спрямованих на підтримку організаційної лояльності. Тому подальші спади чисельності персоналу були пов'язані не зі звільненням працівників за скороченням штату, а з тим, що працівники переходили до інших будівельних компаній. Показники корпоративної лояльності коливалися протягом років спостереження: знижувалися перед звільненням працівників. Подібні коливання були й в показниках психологічного капіталу.

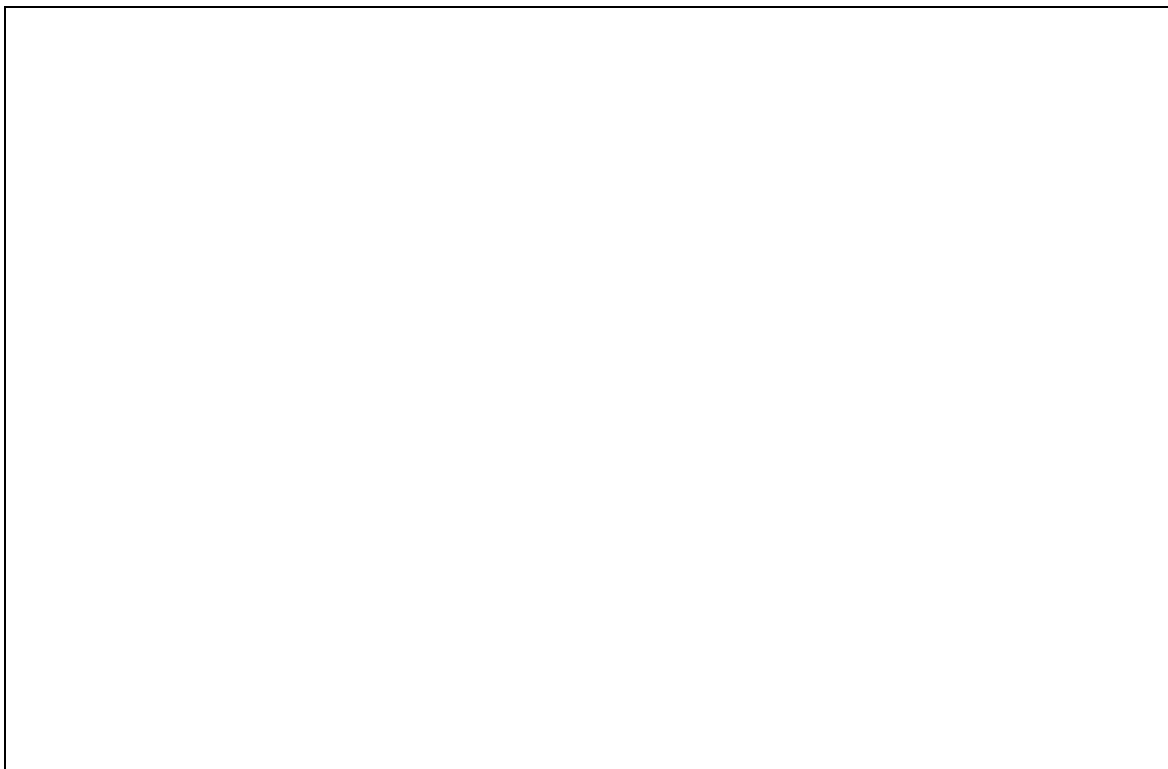


Рис. 4.9 Динаміка показників корпоративної лояльності протягом років спостереження в компанії «Будсервіс»

Як помітно на рис. 4.9, якщо на початку існування компанії лояльність була на середньому рівні, то з часом вона знизилася до рівня нижче середнього. Найгіршими виявилися показники 2010 та 2013 років — покращення ситуації на ринку праці, за відсутності цілеспрямованої роботи з персоналом, призводить до того, що працівники починають шукати кращої роботи в інших компаніях. Саме тому максимальна амплітуда коливань була зафіксована за показником корпоративної лояльності. На прикладі дослідження та порівняння трьох компаній, які працюють в одній галузі й одному місті та на старті досліджень не відрізнялися за чисельністю та лояльністю, вдалося простежити позитивний вплив від впровадження організаційних заходів на формування лояльності персоналу, оптимізації організаційної структури, налагодження системи вирішення конфліктів та непорозумінь. Встановлено, що вищезазначене, сприяло розвитку організаційної лояльності, натомість недоречне проведення тренінгу

командоутворення та відсутність будь-яких цілеспрямованих управлінських заходів може призводити до її зниження.

4.3 Врахування результатів короткострокових інтервенцій для підтримки організаційної лояльності в організаціях

Профілактика емоційного вигорання за допомогою плейбек-театру

Психологи Г. Фройденбергер і Г. Норт окреслили 12 стадій вигорання, що прогресують від надмірного прагнення довести свою значущість до повного фізичного та емоційного колапсу. Ці стадії включають: надмірний драйв/амбіції, постійну роботу, ігнорування власних потреб, витіснення конфліктів, перегляд цінностей, заперечення проблем, відхід від соціального життя, поведінкові зміни, деперсоналізацію, внутрішню порожнечу, депресію та, зрештою, фізичний або психічний колапс.

У цій програмі брали участь 64 педагоги та психологи, які працюють в інклюзивних дитячих корекційних центрах. Така група респондентів була обрана тому, що саме в цих працівників виникає високий рівень емоційного вигорання, а втрата ними організаційної лояльності призводить до звільнення або погіршення ефективності праці. Ці працівники мають високі та дуже специфічні компетенції, і пошук нових спеціалістів замість звільнених займає багато часу.

На початку програми було досліджено чотири показника: рівень спонтанності, рівень емоційного вигорання, психологічний капітал та організаційна лояльність. Було виявлено, що рівень спонтанності був нижче середнього 4,86 балів, емоційне вигорання перебувало на рівні вище середнього та високому:

- емоційне виснаження — 4,7 +–1,7;
- цинізм — 3,6 + –0,9;
- професійна успішність — 3,9 +–1,1.

Попри емоційне виснаження та прояви деперсоналізації працівники корекційних центрів сприймали свою професійну діяльність як достатньо успішну, і саме тому вважали власну самоефективність достатньою.

Показники психологічного капіталу також були не оптимальними:

- оптимізм — 10,7 $\pm$ 1,8;
- надія — 11,1 $\pm$ 2,1;
- самоефективність — 12,9 $\pm$ 3,4;
- життєстійкість — 10,2 $\pm$ 1,6.

При цьому, показники організаційної лояльності були на середньому рівні та нижче середнього:

- афективна — 12, 8 $\pm$ 2,4;
- тривала — 16,7 $\pm$ 3,3;
- нормативна — 15,2 $\pm$ 1,9.

Найменшими були показники афективної лояльності, що пов'язано з емоційним вигоранням працівників. Стрес може бути неминучий, але вигорання можна запобігти. Існує багато рекомендацій, стратегій і шляхів профілактики вигорання. Одним з найбільш дієвих і сучасних способів є плейбек-театр.

Учасникам формуючої частини дослідження було запропоновано допомогу плейбек-театру у трьох варіантах: проведення тригодинного майстер-класу з аналізом емоційно-складних професійних ситуацій, навчання окремим прийомам плейбек-театру протягом 5 занять по дві години, регулярне навчання прийомам роботи плейбек-театру (акторська підготовка). Учасник за власним бажанням розподілились між цими програмами: у першій брало участь 28 респондентів, у другій — 22, а 18 респондентів обрали програму тривалого акторського навчання.

Плейбек-театр як засіб профілактики емоційного вигорання було обрано з трьох причин. По-перше, це екологічний спосіб вираження емоцій. По-друге, плейбек-театр невід'ємно пов'язаний із творчістю, а, як відомо, творчість є відмінним лікарем, основним лікувальним інструментом якого є катарсис.

По-третє, плейбек-театр стає все більш розповсюдженою соціальною практикою, що дозволяє організації розумітися у сучасних трендах соціального життя.

З метою з'ясування специфіки, яка відрізняє суміжні сфери терапії та мистецтва, проведено порівняльний аналіз плейбек-театру, класичного ігрового театру та психодрами. У межах цього аналізу було виокремлено чотири ключові критерії: роль керівника, роль учасників, статус глядача та особливості ігрової діяльності.

Чимало людей, уперше почувши про плейбек-театр, запитують, у чому його відмінність від традиційного театру чи психодрами та які спільні риси їх об'єднують. Цей тип театральної імпровізації увібрав елементи як класичного сценічного мистецтва, так і психотерапевтичних методів. Через таку синкретичність складно отримати чітке уявлення про плейбек-театр як самодостатню форму, оскільки він об'єднує театральну практику та психотерапевтичні елементи в єдиному процесі.

Аналіз особистості керівника в межах трьох практик свідчить про частковий збіг виконуваних функцій, які водночас доповнюють одна одну, але мають і виразні відмінності. Якщо, наприклад, у плейбек-театрі кондактор виконує радше посередницьку роль, то режисер у традиційному театрі здебільшого дотримується авторитарної позиції щодо постановки та гри акторів. Незважаючи на різні підходи, у всіх трьох напрямках відчутною залишається провідна роль керівника, яка зумовлює стиль взаємодії з учасниками й спосіб побудови сценічної чи терапевтичної дії. Відмінності полягають у ступені директивності і включеності: режисер класичного театру більшою мірою ухвалює усі рішення самостійно, вибудовуючи свою внутрішню картину того, як має виглядати п'єса, в той час як кондактор плейбек-театру та керівник психодраматичної групи слідує за ситуацією. Важливою особливістю кондактора плейбек-театру є його функція «провідника» між акторами та глядачами.

Учасники в усіх трьох розглянутих практиках зображують та відтворюють певні емоції, переживання чи образи істот. Ключова відмінність полягає в тому, на якому саме аспекті акцентується увага: на історії глядачів, на заздалегідь прописаній п'єсі чи на внутрішньому світі протагоніста. Усі ці виміри, зрештою, постають відображенням людського досвіду у найширшому його розумінні.

Аналіз особливостей учасників у трьох згаданих форматах свідчить про те, що найвищі вимоги висуваються до актора класичного сценічного театру, оскільки йдеться про професійну діяльність із жорстко визначеними стандартами та технічними навичками. У випадку плейбек-театру, перелік особистісних характеристик актора, представлений у подальшому викладі, пояснюється прагненням наблизити цей різновид перформансу до професійного рівня та забезпечити належний естетичний вимір відтворення будь-якої історії. У психодрамі ж головною метою є вивільнення творчого потенціалу людини, тому розвиненість акторських здібностей учасників не відіграє вирішальної ролі.

Дуже помітні розбіжності між цими трьома форматами виявляються також у статусі глядача. У плейбек-театрі глядач відіграє максимально активну роль і фактично слугує рушійною силою того, що відбувається. У класичному ігровому театрі спостерігач є радше зовнішнім реципієнтом, адже діяльність усієї театральної трупи спрямована на вплив передусім на його внутрішні переживання. Тим часом у психодрамі глядачі теж беруть участь у процесі, проте зазвичай перебувають у відносно пасивній позиції, сприймаючи події з власного досвіду, із можливістю поділитися враженнями, відчуттями та міркуваннями щодо побаченої роботи.

Особливості процесу найяскравіше виявляють специфіку кожного з розглянутих напрямів і демонструють відмінності в їх підходах і структурі. У плейбек-театрі актори спираються на вміння уважно слухати, взаємно підтримувати одне одного та на власну інтуїцію і натхнення. Цей підхід передбачає розвиток глибокого самопізнання й вміння чітко відчувати

історію, що її розповідає глядач. Відтак, окрім акторської майстерності, важливим є здатність актора плейбек-театру переймати внутрішній стан оповідача й правдиво відтворювати його емоції. У цьому полягає «неповторність» відтворення: кожна історія або вистава є цілковито новою, а необхідність «виправдовувати» дії персонажа фактично зникає, якщо актор точно зчитав сенс розповіді. В ігровому (класичному) театрі актори передусім орієнтовані на пошук власних емоційних реакцій, потрібних для втілення конкретного персонажа, що вимагає глибокого дослідження внутрішнього світу, осмислення обставин п'єси й мотивації героя. Актор має проаналізувати логіку вчинків персонажа, зрозуміти причини та цілі його дій. Відтак, щоразу, опановуючи ті самі репліки, актор прагне до нового емоційного переживання, але зі збереженням правдоподібності. У психодрамі принцип «тут і тепер» поєднується з можливостями рольової гри. Протагоніст за підтримки інших членів групи розігрує значущу для нього ситуацію, а «допоміжні Я» беруть активну участь у сценах, уособлюючи важливих людей чи явища з життя протагоніста. Групова динаміка, зокрема наявність спільних норм і боротьба впливів, має для психодрами велике значення. Зворотний зв'язок від учасників розглядають не просто як проєкцію, що ускладнює терапію, а як актуальну реальність, яка посилює терапевтичний ефект і формує новий досвід у кожного члена групи.

Дуже часто виникає питання, яким чином співвідноситься плейбек-театр з психотерапією, особливо момент безпеки для глядачів. Самовираження і самопізнання базуються як в творчому процесі, так і в терапевтичному. Особиста історія і емоційне розкриття не обов'язково повинні належати тільки консультативному кабінету і обмежуватися увагою одного психотерапевта, де, як правило, існує дуже спеціалізоване розуміння контейнування і безпеки. Плейбек-театр визнає важливість забезпечення контейнування почуттів і емоцій як для глядачів, так і для оповідачів та для виконавців. Це досягається шляхом надання ретельно продуманої структури, яка включає в себе: а) довіру, яка втілюється і передається ансамблем виконавців; б) свідомо і помітно

повторювані ритуальні елементи самого подання; і с) критичну роль кондактора в управлінні та утриманні всього процесу.

Отже, порівняльний аналіз плейбек-театру, постановочного театру та психодрами дозволив виокремити притаманні кожному явищу риси й тим самим підкреслити самобутність і самодостатність плейбек-театру як унікальної форми сценічної та психотерапевтичної практики. Профілактика емоційного вигорання за допомогою плейбек-театру може відбуватися у два способи.

Перший спосіб потребує менших фінансових та часових затрат та полягає у спогляданні перформансів плейбек-театру, коли працівники організації є глядачами вистави. Вони мають можливість розповісти свої історії, після чого спостерігають за їхнім відтворенням на сцені. Це допомагає вивільнити емоції та почуття, що накопичуються протягом робочих годин, та побачити свій стан зі сторони. Доволі часто буває так, що людина, яка знаходиться вже на межі емоційного вигорання, абсолютно не помічає цього та вважає, що вона просто втомилась, а довгий сон їй допоможе. Але після перегляду своєї історії на сцені у цієї людини є можливість побачити, що не все так просто, та зрозуміти необхідність щось робити для того, щоб уникнути тяжких наслідків подібного стану. Такий підхід було використано у роботі з першою групою.

Другий спосіб є ґрунтовнішим та тривалішим, проте в результаті учасники отримують більше, ніж разовий перегляд перформансу із метою профілактики емоційного вигорання. В цьому випадку під час тривалої профілактичної роботи із персоналом другої групи використовуються засоби творчих завдань та елементів плейбек-театру. Наша профілактична програма для другої групи побудована схожим чином із репетиціями плейбек-театру, в результаті чого учасники програми дорівнюються до плейбек-акторів. Різниця між звичайними репетиціями акторів та профілактичними зустрічами полягає у зміщенні мети двох процесів: якщо акторам плейбеку на репетиціях необхідно відпрацьовувати певні форми та навички для успішного виступу, то

учасникам програми потрібно розвивати схожі навички та намагатися відтворити найпоширеніші форми театру задля уникнення стану емоційного вигорання на роботі.

Структура репетицій більш-менш однакова для більшості плейбек-театрів, відмінності можуть полягати у методологічних підходах, в яких працюють театри, та у наповненні. Перша частина зазвичай присвячена розігріванню учасників, що передбачає: фізичні вправи з метою розігріти власне тіло та встановити контакт між тілом та розумом; голосові вправи, спрямовані на розігрів голосового апарату з метою вміло керувати вербальними засобами самовираження; вправи на взаємодію між акторами з метою краще відчувати, чути та розуміти одне одного під час відпрацювання форм та технік; спеціальні вправи, спрямовані на розвиток певних здібностей та вмінь (розвиток уваги, невербального вираження, експресивності тощо).

Друга частина спрямована на відпрацювання певних форм плейбек-театру. Це відбувається на основі історій, які розповідаються кимось з акторів. Після програвання історії всі присутні діляться своїми враженнями та думками з приводу того, що було показано, в результаті чого стають зрозумілішими напрями подальшої роботи, тобто над чим ще треба працювати та що розвивати. У нашій профілактичній програмі структура занять схожа, про що детальніше буде написано нижче.

З урахуванням того, що учасники програми прирівнюються до акторів плейбек-театру, звернемо увагу на особливості підготовки останніх. Як наголошувалося, плейбек-театр — це форма імпровізаційного театру, де актори відтворюють історії, розказані глядачами. Згідно з дослідженнями, існує низка якостей, якими має володіти людина, що прагне стати актором плейбек-театру.

По-перше, як і в традиційному театрі, плейбек-актор розвиває **експресивність** — здатність виражати свій внутрішній світ у його найдрібніших деталях, відтінках. Це дає змогу проявляти в чіткій і переконливій формі свої емоції, почуття, ідеї. По-друге, без **емоційної**

чутливості актор не зможе зрозуміти і адекватно відобразити історію глядача, виділити найбільш емоційно насичені фрагменти та особистісно значущі теми останнього. По-третє, **творча уява** допомагає продукувати і втілювати конкретний образ під час вистави, доповнювати, насичуючи власним змістом розповідь глядача. Також важливою якістю актора плейбек-театру є **майстерність взаємодії** — відчуття одне одного на сцені і точне «вбудовування» власних дій в цілісну картину вистави. Актори розвивають здатність інтуїтивно відчувати, не домовляючись, свій момент виходу в центр уваги і, відповідно, момент зникнення з уваги, емоційні підстроювання і продовження дій партнерів по сцені, спонтанний розвиток діалогу або полілогу та ін.

Виходячи з цих міркувань, можна стверджувати, що елементи та засоби, які використовуються акторами у плейбек-театрі, є доречними для профілактики емоційного вигорання особистості. Для того, щоб бути експресивним, необхідно добре розуміти самого себе, знати свої слабкі і сильні сторони, словом, бути натренованим у саморефлексії. Чим краще людина буде знати себе, тим легше їй буде відчувати та зрозуміти свій емоційний стан і вчасно помітити, якщо він останнім часом має негативне забарвлення. Розуміючи, які почуття переживає оповідач, котрий ділиться власною історією перед акторами і глядачами, актор, із розвиненим самоусвідомленням немов запускає внутрішню пошукову систему, підбираючи найбільш відповідні форми вираження почутої розповіді. Отже, перший напрям підготовки акторів плейбек-театру — це **саморефлексія**, яка досягається за допомогою саморепрезентації. Невипадково кажуть, що повністю усвідомленим стає те, що набуло вербальної форми вираження. Тому, представляючись перед іншими учасниками плейбек-театру, майбутні актори можуть краще розібратися в собі, що буде сприяти їхньому більш професійному акторському вираженню. Не заперечується і той факт, що розвинути саморефлексію можна не тільки через саморепрезентацію, проте в контексті вдосконалення експресивності можна вибрати саме цей шлях.

Навики саморепрезентації безпосередньо пов'язані з формами гри плейбек-театру, зокрема з технікою «Ім'я», в якій потрібно стисло, але точно дати глядачам уявлення про свій внутрішній стан на початку перформансу, враховуючи, що це буде своєрідною візитівкою, яка збережеться протягом усього виступу.

Формування експресивності через розвиток саморефлексії можливе за допомогою простих і поширених вправ на самопрезентацію, складання списку переваг і недоліків, створення автопортретів і пошуку способів вираження своїх у різних ситуаціях.

Наступним важливим елементом для актора плейбек-театру є **емоційна чутливість**. Як слушно помічено, це необхідно для правильного розуміння історії оповідача. Для цього потрібно бути налаштованим на нього, а отже, необхідно, щоб власна потреба в прийнятті та увазі інших людей була задоволена. Зокрема тому, що це є важливим компонентом для актора плейбек-театра, а також є необхідною запорукою відстрочки настання емоційного вигорання. Адже за наявності уваги та прийняття із боку оточуючих у людини є можливість ділитися своїми станами та почуттями, що дозволяє залишатися емоційно врівноваженим. Цього можна досягти у атмосфері прийняття і вільного самовираження, яка, на нашу думку, нагадує терапевтичні групи підтримки. Її формування потребує часу, ось чому цей спосіб є глибшим та ефективнішим, ніж звичайне споглядання вистави.

Це тісно перегукується з четвертою важливою складовою особистості акторів — **майстерністю взаємодії**. Коли ці умови будуть дотримані, то в учасників трупі не буде необхідності показувати себе і думати про те, як їх сприйматимуть, а вони зможуть повністю поринути в історію оповідача, прагнучи якомога точніше і яскравіше представити різні грані історії, а не себе самих. Цього можна досягти за допомогою вправ, у яких увага зосереджується на одному учаснику, у нього з'являється можливість повідомити або представити себе так, як йому цього хочеться, при цьому оточуючі люди приймають будь-які його самовираження.

Механізм роботи важливої третьої складової особистості плейбек-актора — **творчої уяви** — складається з двох моментів. Перший з них пов'язаний із звільненням творчості за допомогою спонтанності, а другий — з тим, що актором плейбек-театру необов'язково хочуть стати люди, пов'язані з творчістю або ті, хто мають високий рівень творчих здібностей, тому завдання кондактора або ж людини, яка працює в підготовці майбутніх акторів, складається у вивільненні творчого потенціалу людини. Те, що цей потенціал існує в кожному, впевнені багато видатних психологів, в тому числі і Я. Морено, засновник методу психодрами, стверджував, що творчий потенціал присутній у кожній людині, тільки не кожен дозволяє йому розкритися, а іноді навпаки ховає його і приховує, що негативно впливає на особистість загалом.

Таким чином, для розвитку творчої уяви необхідно супроводжувати особистість у розкритті творчого потенціалу за допомогою спонтанності, а також використання спеціальних вправ, які сприяють тренуванню творчої уяви. Розвиток цієї складової особистості актора також є важливим елементом у профілактиці емоційного вигорання, адже відомо, що творчість є ефективним засобом у боротьбі з багатьма негативними психологічними станами, зокрема емоційного виснаження.

Четверта характеристика особистості актора плейбек-театру — це **майстерність взаємодії**. На нашу думку, розвиток цієї якості вимагає найбільше часу. Для досягнення високого рівня взаєморозуміння, яке ґрунтується на тонкому відчутті партнерів, необхідно для початку встановити контакт між членами трупи, а далі займатися класичним командоутворенням: розвивати довіру, повагу, емпатію одне до одного, вчитися слухати і чути іншого, необов'язково йдеться про вербальну мову. Це мова жестів, тіла, настроїв, емоцій тощо. Важливо довести таке «вслухання» до найтоншого рівня — адже на сцені взаємодія відбувається як раз на найбільш глибоких, тонких прошарках відчуття одне одного. Користь розвитку цієї складової актора плейбек-театру в контексті профілактики емоційного вигорання полягає у близькому спілкуванні з колегами. Інколи цього буває достатньо

зادля того, щоб негативні емоційні стани були явищем ситуативним, а не хронічним.

Слід виділити ще одну рису, яка, на нашу думку, повинна бути наявною у актора будь-якого театру, зокрема і плейбек, — це **володіння власним тілом і голосом**, яке є необхідним для більшої ефектності і переконливості, для естетики та професіоналізму. Адже не всі почуття і переживання можна висловити словами. Також необхідно дотримуватися балансу між вербальними і невербальними формами вираження. Розвиток цієї якості можна почати зі знайомства з власним тілом, його можливостями та обмеженнями, а продовжити, навчаючись взаємодії з іншими людьми без допомоги слів. Для цього підходять багато вправ зі сценічного руху і акторської майстерності, спрямованих на розвиток зв'язку із власним тілом, а також комплекси вправ із тілесно-орієнтованого підходу. Розвиток цієї складової є важливим, адже тіло на відміну від мозку, завжди каже правду. Будь-які емоційні стани можна спочатку відслідкувати та побачити в тілі — ця інформація дозволяє зрозуміти, що саме відбувається з людиною. Так само через роботу з тілом можливо впливати на психологічний стан людини. Тіло є начебто точкою з'єднання внутрішнього світу людини із зовнішнім і дозволяє налагоджувати комунікацію між обома цими світами через себе.

Для успішного проведення профілактичних занять необхідно дотримуватися кількох ключових умов. По-перше, тренер має працювати в окремому, ізольованому приміщенні, що гарантує належний рівень конфіденційності та зосередженості учасників. По-друге, усім учасникам слід надати необхідні матеріали (дошку, олівці, ручки, аркуші формату А4, стільці тощо). По-третє, у групі важливо створити сприятливий психологічний клімат, який будується на взаємній довірі й відкритості. По-четверте, стиль спілкування має бути довірливим і невимушеним, що сприятиме активній залученості кожного учасника.

Оцінити результативність профілактичної програми можна як за статистичними даними, так і за традиційними психотерапевтичними

критеріями. Зокрема, значущою є якісна оцінка ведучого, який спостерігає за настроєм учасників, рівнем їхнього опанування нових навичок і за тим, наскільки отриманий досвід відповідає їхнім початковим очікуванням. Ці аспекти підсумовуються переважно на завершальному занятті, присвяченому аналізу зворотного зв'язку від групи.

Головні принципи побудови профілактичної програми для другої групи:

- принцип «тут і тепер»;
- принцип конфіденційності;
- принцип відвертості;
- принцип активної участі;
- принцип власної відповідальності.

Загальна схема проведення профілактичних занять

Привітання. Перше коло (самопочуття, настрої, готовність до роботи).

Ознайомлення учасників із темою, метою та змістом заняття. Пояснення теоретичних понять, з якими буде відбуватися робота.

Основна практична частина заняття:

- Вправи та ігри для розігрівання, налагодження контакту з тілом, голосом, встановлення взаємодії між учасниками.
- Розвиток певних здібностей.
- Відпрацювання форм плейбек-театру.

Підведення підсумків заняття, зворотний зв'язок. Останнє коло.

Програма передбачає низку спеціально розроблених тренувальних та розвивальних вправ і ігор, що мають на меті запобігти емоційному вигоранню шляхом стимулювання творчого потенціалу особистості, формування уважності та креативного мислення, опанування акторської майстерності, а також розвиток автономності й толерантності до неоднозначних умов. На додачу до цих форм роботи у програмі застосовують різноманітні техніки та форми плейбек-театру.

Оскільки плейбек-театр є порівняно новим соціально-психологічним підходом із використанням драматичних засобів, виникає потреба у

детальному науково-методичному обґрунтуванні його технологій, включно з докладним описом кожної форми, що входить до формувальної частини програми.

Плейбек-форма «Ім'я». Ця форма зазвичай застосовується на початку виступу, аби представити акторам глядачів і, відповідно, глядачам акторів, які братимуть участь у дійстві. Її суть полягає у тому, що кожен актор виходить до центру сцени тоді, коли вважає себе готовим (не дотримуючись заздалегідь визначеної послідовності), і здійснює самопрезентацію. Після цього актор не повертається на вихідну позицію, а завмирає на сцені. Така «статичність» слугує сигналом наступному учаснику, що він може приєднатися зі своєю самопрезентацією. Зрештою, на сцені утворюється спільна «скульптура» з усіх акторів.

Самопрезентація може набувати різних форм:

- Невербальна: актор виголошує лише своє ім'я, супроводжуючи його певним жестом чи рухом, що відображає його характер або актуальний стан.
- Вербальна: актор називає себе й додає коротку інформацію про себе.
- Коротка (тривалістю до 30 секунд) або довга (більше 30 секунд) — у другому випадку це виправдано, якщо виступ має конкретну тематику, і актори прагнуть сформуванню певний емоційний настрій у публіки.

Існує також варіант цієї форми, коли після короткої самопрезентації актора до нього підходять інші учасники та висловлюють власне бачення або важливу, на їхню думку, інформацію про цього актора. Після чого процес повторюється для кожного учасника.

Таким чином, форма «Ім'я» сприяє розвиткові навичок самовираження та взаєморозуміння серед учасників, оскільки дає змогу продемонструвати їхній актуальний емоційний стан, а також допомагає більше дізнатися одне про одного. Це може бути корисною практикою у бізнесі в ситуаціях, коли з'являються нові люди у колективі та є необхідність познайомитись у неформальній спосіб. Також цю форму можна використовувати як окрему техніку на початку якоїсь спільної діяльності, наприклад, у перший робочий

день або перед початком важливої наради, з метою швидко відчувати, побачити та зрозуміти, в якому стані перебувають колеги, з якими треба буде працювати найближчим часом. У контексті профілактики емоційного вигорання це дає змогу відчувати, висловити та виразити свій емоційний стан, адже утримання його в собі є однією з найшвидших шляхів до стану емоційного виснаження.

Плейбек-форма «Скульптура». Зазвичай застосовується на початку вистави для відображення коротких історій чи актуального емоційного стану розповідача. Процедура цієї форми подібна до форми «Ім'я», проте має принципову відмінність: якщо в «Ім'я» актори презентують власні історії чи стан, то в «Скульптурі» вони вибудовують сцену на основі розповіді іншої людини (розповідача). Кожен із акторів за власним бажанням (без визначеної черги) виходить у центр сцени та формує статичну позицію або скульптуру, що, на його думку, найточніше відображає найбільш суттєвий фрагмент чи емоцію з історії розповідача. Поступово всі актори приєднуються й створюють повну «скульптуру», яка слугує візуальним вираженням ключових моментів розповіді або стану, який оповідач вважає важливим. Цей момент інколи називають «серце історії». Виявити його — це одне з найважливіших завдань актора. Враховуючи те, що всі актори є різними людьми із власним життєвим досвідом, таких «сердечь історій» може бути декілька. Отже, кожен актор зображає те, що на його думку є основним. Інколи з погляду розповідача в його історії було лише одне серце, а після перегляду «Скульптури» він розуміє, що насправді йдеться зовсім про інший смисловий центр, який спочатку йому був непомітним. Після завершення відтворення певного моменту, актор залишається нерухомим на сцені, передаючи ініціативу наступному учаснику для представлення іншого епізоду. Ключовою умовою цього формату є те, що всі моменти відтворюються від імені розповідача. Навіть якщо в розповіді фігурують інші важливі персонажі, актор має залишатися в ролі оповідача, відображаючи його почуття, дії та емоційні переживання. Аналогічно до форми «Ім'я», цей варіант може бути як вербальним (із короткими словесними коментарями), так і цілком невербальним. У підсумку всі актори, завмерши в

певних позах, спільно утворюють скульптуру, що складається з послідовних моментів історії розповідача.

Важливість цієї форми задля профілактики емоційного вигорання з точки зору акторів полягає у можливості почути та відтворити емоції та почуття іншої людини, порівнюючи її переживання із своїм досвідом — це дозволяє в черговий раз звернути увагу на власний стан. Користь полягає в тому, що люди, які опиняються у стані емоційного вигорання, рідко помічають та порівнюють свої почуття із почуттями інших людей.

Плейбек-форма «Рідка скульптура». Є різновидом попередньої форми. Особливістю такої форми є те, що актори після відтворення обраного ними моменту історії не завмирають, а починають відтворювати його знову і знову, аж поки всі актори не зіграють свої моменти. Повторюване відтворення відбувається тихішим голосом та із меншим діапазоном рухів для того, щоб не заважати тим акторам, які до них приєднуються. Сенс такої одночасної дії полягає у зображенні в один момент часу усіх важливих емоцій, переживань та думок, які пролунали у історії.

Таким чином, з опису форм «Скульптури» та «Рідкої скульптури» видно, що вони розвивають увагу і емпатію та надають учасникам змогу вловити та відобразити «серце» історії розповідача. Для бізнесу ці форми корисні в ситуаціях, коли треба навчитися бачити суть проблеми або задачі з точки зору однієї людини. Тобто це не класичне обговорення, хто що розуміє та які думки має з приводу якогось питання, а можливість почути одну людину та зобразити її думки та почуття з приводу певної ситуації, що дає змогу побачити власне ставлення збоку, а акторам та слухачам зрозуміти, що є «серцем» цієї проблеми або ситуації. Найкраще форму «Рідкої скульптури» використовувати у роботі з керівниками та топ-менеджерами в процесі вирішення складних задач, щоб вони мали нагоду почути, побачити та відчувати ставлення одне одного до певного питання.

Плейбек-форма «Трансформація» використовується для програвання історій, які мають описи двох та більше станів розповідача, що перетікають

один в інший. За своєю структурою вона схожа на форму «Скульптура». Особливість полягає в тому, що кондактор виокремлює з історії певну кількість головних станів розповідача (зазвичай від двох до чотирьох), які послідовно повинні відтворити актори. Кожен стан мають зобразити всі актори, але кожен на свій лад, виконуючи таку саму послідовність дій, як у формі «Скульптура». Після програвання першого стану актори плавно перетікають у інший, який також програють від імені розповідача, а потім переходять до наступного. Суть форми полягає в відображенні стадій розвитку або трансформації, через які пройшов розповідач у своїй історії.

У бізнесі цю форму зручно використовувати, коли необхідно побачити стадії розвитку проєкту або певного завдання з точки зору однієї людини, наприклад, проєкт-менеджера або керівника певного департаменту. Ще більше наочності можна досягти, якщо використовувати цю форму для відображення історій, які стосуються одного й того ж проєкту очима різних людей, залучених до нього. Це дозволить усім учасникам процесу побачити, які етапи виокремлює кожен оповідач, що є важливим для різних людей на кожному з етапів та які почуття вони переживають у зв'язку з цими трансформаціями та проєктом загалом. Ця форма дає змогу учасникам навчитися швидко переходити від одного стану до іншого та переналаштовуватися на різні емоції за короткий час, що якнайкраще сприяє розвитку толерантності до невизначеності. В свою чергу, високий рівень толерантності до невизначеності усуває ще одну можливу причину виникнення стану емоційного вигорання — стрес, пов'язаний із постійними змінами на роботі та в особистому житті.

Плейбек-форми «Блискавка», «Відлуння». Ідея форми «Блискавка» полягає у відтворенні однієї емоції з наростаючою силою. Ця форма використовується для відображення історій, у яких лейтмотивом є певне сильне почуття, чітко виражена емоція або головна думка. Зазвичай грається п'ятьма акторами. Після того, як кондактор оголошує форму «Блискавки», актори стають один за одним так, щоб разом утворити літеру «V», в основі якої

буде знаходитись перший актор, який розпочне гру, за ним з боків стануть ще два актори, а за ними ще два, які будуть завершувати гру. Місця собі актори обирають, як і в попередніх формах, за власним бажанням: хто відчуває, що вловив головну емоцію історії та знає, як її зобразити, стає першим, а хто відчуває в собі сили зобразити її з максимальною силою — останнім. Коли всі актори зайняли свої місця, перший актор програє головне почуття історії так, щоб дати змогу іншим акторам посилювати інтенсивність, гучність і виразність. Перший актор може виражати його або лише за допомогою невербальної мови, або використовуючи жести та звуки, або він може обрати певну фразу, яка не повинна бути довгою та складною (2-5 слів). Зазвичай повідомлення, яке відображає перший актор, не змінюється протягом гри, однак інколи для посилюючого ефекту до нього можна додавати певні виразні слова, виголоси тощо. Коли перший актор завершив свою гру, він повільно сідає. Одразу те ж саме почуття підхоплюється та відображається другим актором, посилюючи почуття, але залишаючи простір для росту наступним акторам. Третій актор робить те ж саме, підхоплюючи почуття від другого актора та надаючи йому більше сили, потім це робить четвертий актор, після чого черга доходить до останнього. Його метою є відобразити головну емоцію якомога сильніше. Суть цієї форми відображена в її назві: емоція або почуття повинні передаватися від актора до актора як електричний струм блискавки та кожен раз посилюватись, щоб у кінці вибухнути громом. Інколи здається, що відображення головної думки історії гіперболізується, однак це перебільшення відбувається навмисно, щоб показати розповідачу максимальну можливість, до якої вона може бути поглиблена. Це дає змогу розповідачу побачити та зрозуміти для себе, чи подобається йому цей емоційний стан, чи хоче він залишатися у ньому, чи треба щось робити, щоб його позбутися. У контексті емоційного вигорання ця форма дає змогу навчитися ранжувати емоції та почуття за рівнями виразності — це також сприяє кращому розумінню себе та свого стану, дозволяє побачити, де емоція ще слабка, а де вона вже доходить свого максимуму. В колективі організації

використання цієї техніки можливе за наявності у робітників певних сильних емоцій, які вони не мають можливості виразити серед колег, наприклад, якщо певні дії керівництва викликають у когось із працівників бурхливе незадоволення. Як розповідач він може сказати, що відчуває сильний гнів з приводу певної ситуації, а актори зможуть показати цей гнів на всю міць. Це, по-перше, дасть розповідачеві нагоду прожити стан без негативних наслідків, які могли би бути, якби він виразив усе своєму керівнику чи, навпаки, задушив би у собі, якби нічого нікому не сказав, що з часом може призвести до емоційного вигорання. По-друге, це дає змогу іншим працівникам зрозуміти, що відбувається з колегою, чи хтось може відчувати подібне та прожити цю емоцію разом із розповідачем та акторами.

Плейбек-форма «Відлуння» схожа за своєю ідеєю та структурою до форми «Блискавка». Різниця полягає у кількості повідомлень, які задає перший актор. Цю форму краще використовувати, коли у історії присутні дві та більше чітких емоцій, або відчуються різні за змістом, але однакові за силою та значенням почуття. Послідовність дій акторів та ж сама, як і в попередній формі, тільки після першої хвили або першого повідомлення перший актор підіймається та задає другий посил із вже іншою емоцією, яку посилюють наступні актори. Після завершення посилення другого повідомлення, перший актор задає третю хвилю (якщо відповідно до історії там є третя емоція або почуття). Найкраща кількість хвиль становить 2–3.

Таким чином, з опису таких плейбек-форм, як «Блискавка» та «Відлуння» видно, що вони дозволяють учасникам краще диференціювати емоції та почуття інших людей, так само, як і керувати діапазоном вираження тієї чи іншої емоції. Високий рівень володіння цією формою свідчить про відповідний рівень розвитку емоційної сфери особистості, зокрема емпатії.

Плейбек-форма «Хор» використовується тоді, коли в історії наявна велика кількість емоцій та різних переживань, жодна з яких не може бути виділена, як головна для програвання її у формі «Блискавки», або якщо всі емоції однаково важливі за думкою кондактора, який і обирає форму для

кожної історії. Іноді ця форма використовується на початку вистави для «розігріву» глядачів. Тоді кондактор запитує, звертаючись до глядацької зали, хто які емоції відчуває у цей момент, або у кого які емоції виникають щодо теми виступу (якщо виступ тематичний). Після того як глядачі коротко діляться своїми актуальними емоційними станами (у одному-двох словах), актори розпочинають відтворення цих емоцій та почуттів. Відбувається це наступним чином: усі актори стають щільно одне до одного, утворюючи «хор» (бажано, щоб вищі за зростом актори стояли позаду), після чого хтось один задає рух, звук або слово, які підхоплюються іншими якомога швидше та повторюються декілька разів в унісон, щоб це виглядало так, ніби співає хор (але співати насправді не обов'язково). Після декількох повторів першого повідомлення, хтось інший задає наступне повідомлення. Кожне повідомлення повинно містити в собі елементи з історії розповідача чи певну емоцію, що була отримана з глядацької зали, хронологія появи повідомлень не важлива. Важливо, щоб актори рухались і діяли злагоджено, щоб глядачам було важко зрозуміти, хто перший задав ту чи іншу емоцію. У певний момент, коли серед акторів не буде виникати нових посилів, «хор» поступово згасає, та актори усі разом завершують свій «спів».

Форма «Хор» дає змогу учасникам навчитись чути та підлаштовуватись одне до одного, перемикатись між емоціями, бути керівником, задаючи певний посил, та керованим, повторюючи задану емоцію. Ця форма потребує великої злагодженості та високого рівня комунікації між учасниками, що говорить про те, що відпрацювання цієї техніки впливає на розвиток не лише толерантності до невизначеності, а й комунікативних та лідерських здібностей. Під час роботи з колективом цю форму корисно використовувати у випадку, коли команда немає спільної думки — таким чином, усі бажаючі будуть мати змогу висловитися, після чого всі думки будуть знову почуті через акторів. Також можливе використання цієї техніки на початку проєкту або під час брейнстормінгу, коли потрібно зібрати якомога більше ідей. Ця форма допоможе їх переосмислити та побачити під іншим ракурсом.

Плейбек-форма «Палітра». Використовується, коли у історії є чітка послідовність подій. Суть форми полягає у тому, що історія розділяється на стільки послідовних етапів, скільки є акторів. Кожен актор буде відображати свій момент з історії. Послідовність дій відбувається наступним чином: коли актори отримали від контактора сигнал про те, що ця історія буде відображена у формі «Палітра», вони встають зі своїх місць, і перший актор зі сторони кондактора й розповідача робить крок уперед та розпочинає історію, зображуючи її початок чи іншими словами пролог. Після першої частини історії, яку відобразив перший актор, другий робить крок уперед, приєднуючись до першого, та продовжує відображати хронологію подій, передаючи зав'язку подій. Потім третій актор відображає кульмінацію історії, після нього четвертий актор грає розв'язку сюжету історії. А останній актор підводить підсумок цієї історії, роблячи висновок або проголошуючи мораль того, що побачили глядачі. Потім, коли останній актор завершив свій виступ, усі починають одночасно програвати ті ж самі моменти, які вони грали. Завершення цієї форми полягає у скульптурі, яку утворюють усі актори, відображаючи «серце» історії, незалежно від того, який момент сповіді вони програвали до того. У цій формі так само, як і в попередніх, актори повинні відображати розповідача, вести розповідь від його імені. Особливістю цієї форми — необхідність умовно порівну розділити між усіма акторами частини історії, при цьому зберегти послідовність подій та рухатись за основними етапами драматичної арки від прологу через зав'язку, кульмінацію, розв'язку до епілогу.

Форма «Палітра» дозволяє учасниками розвинути здатність бути готовими до непередбачуваної послідовності подій, яка потребує миттєвого реагування та включення у сюжет історії, адже жоден з акторів не знає, як саме буде розподілена історія попередніми акторами та яка частина історії кому перепаде. З точки зору профілактики емоційного вигорання відпрацювання цієї форми дозволяє навчитися бачити у певних подіях ключові моменти та знаходити між ними причинно-наслідкові зв'язки, що сприяє можливості

формування навички відслідковувати, що стало причиною та викликало ту чи іншу емоцію. Це також є корисним і у процесі роботи з колективом: можливість відокремлювати важливі складові процесу, наприклад, у разі виникнення певного конфлікту ця форма дозволяє побачити з точки зору розповідача, що для нього було початком, де і як відбувалася ескалація, що було кульмінацією, та загалом яка більш глибока потреба або почуття сховано за всією історією для цього конкретного робітника.

Плейбек-форма «Фото» (друга назва — «Балаган») отримала таку назву через те, що всі актори одночасно перебувають на сцені, коли історія розігрується саме в цьому форматі. Зазвичай її застосовують у випадках, коли кондактор виділяє 3–4 ключові моменти розповіді. Після їх озвучення кондактор подає сигнал, і актори починають одночасно відтворювати (від імені оповідача) перший із визначених епізодів. Через деякий час лунає другий сигнал, який означає перехід до наступного вузлового моменту: актори роблять крок уперед і продовжують імпровізацію, розігруючи вже другий фрагмент історії, потім третій і, за потреби, четвертий. На відміну від форми «Палітра», де кожен актор послідовно втілює окрему частину історії, у формі «Фото» всі митці одночасно показують розповідачеві та глядачам різні варіації його історії. Це можна уявити як низку фотознімків, зроблених різними «фотографами», але в один і той самий момент життя. Такий підхід допомагає розповідачеві побачити різні варіації свого досвіду.

Під час роботи у формі «Фото» актори тренують уміння діяти в динамічних обставинах, дотримуючись певного образу й працюючи незалежно та паралельно з іншими. Щоб історія була яскравішою та зрозумілішою, кожен учасник має виокремити для себе характерний образ, крізь який передаватиме емоції та дії розповідача. Це дає змогу глядачам і самому оповідачеві легше ідентифікувати кожного актора. Одночасно учасникам важливо зберігати концентрацію на власних діях і задумі, водночас усвідомлюючи присутність інших акторів у спільному сценічному просторі. Отже, ця форма сприяє розвитку автономності особистості, що є вирішенням

ще однієї причини виникнення стану емоційного вигорання особистості. У випадку, коли в колективі виникає ситуація, яка складається із декількох ключових моментів або етапів та викликає різні реакції, ця форма буде корисною для одночасного відображення важливих моментів та різних емоційних станів розповідача. Особливістю цієї форми є те, що увагу глядачів та розповідача, який дивиться свою історію, чіпляє саме те, що є важливим та актуальним в цей момент для цієї людини.

Плейбек-форма «Амбівалентність». Ця форма використовується, коли в історії яскраво виражені два протилежні почуття, які суперечать одне одному. Особливо виразно ця форма буде виглядати у випадках, коли конфлікт ще не є вирішеним. Суть полягає в тому, що два актори відображають дві сторони амбівалентної ситуації, кожна з яких намагається переконати іншу та переманити на свою сторону або перемогти у певному питанні. Наприклад, поширеним сюжетом історії для форми «Амбівалентність» є споконвічний конфлікт між «Хочу» та «Треба». Якщо в історії розповідача ще немає варіанту вирішення, яка частина в ньому переможе, важливою вимогою до акторів є не ухвалити рішення за розповідача, не нав'язати йому один з варіантів розв'язання проблеми. Завдання акторів — віддзеркалити, зобразити з іншої точки зору взаємодію та боротьбу його різних інтенцій. Тобто завершитись така історія на сцені повинна «нічиєю». Технічно це виглядає наступним чином: під час форми «Амбівалентність» актори на сцені поєднуються у пари. Другий та четвертий актори стають за спину першому та третьому, відповідно. Якщо кількість акторів на сцені непарна, остання людина вирішує, чи вона не приймає участі у цій історії, чи буде грати одна одразу дві ролі. Коли пари сформовані, до середини сцени виходить перша пара, і хтось з акторів починає діяти відповідності до тієї ролі або тієї сторони амбівалентності, яку він обрав. Коли другому учаснику пари стає зрозуміло, який бік обрав його партнер, він починає діяти, виходячи з протилежної полюса амбівалентності. Таким чином, між парою відбувається суперечка, щось на зразок боротьби. Це може проявлятися у вербальних висловах чи в імітації боротьби. Найбільш виразно

ця форма виглядає, коли актори намагаються відобразити протилежність у поглядах не лише через раціональний рівень за допомогою мови, а й через емоційний та тілесний рівні — так розповідачу і глядачам легше насправді побачити та відчувати цю боротьбу, а не лише почути її через слова. Після того, як перша пара завершила свій діалог, вона відступає, і на зміну їй виходить друга пара, яка робить все те ж саме, однак намагається знайти інші способи та виразні засоби для зображення цієї амбівалентності. Якщо остання людина вирішила виконувати обидві ролі, її черга настає після завершення діалогу другої пари. Зміна ролей у однієї людини відбувається через обертання навколо себе: фраза від імені одного боку змінюється обертотом навколо себе, після чого з'являється та говорить інший бік, після чого актор знову робить оберт та повертається до ролі першої особи. І так до тих пір, поки актор не зупиниться спиною до глядацької зали, що буде означати, що він завершив свій складний монолог.

Форма «Амбівалентність» вчить учасників швидко пристосовуватись до запропонованих обставин, включатись у певний образ, погляди котрого не можна змінювати під час гри, а треба утримувати до кінця сцени, тобто вчить концентрації та пошуку творчих способів вираження цього образу, використовуючи не тільки вербальну мову. Розглядаючи цю форму як засіб роботи із колективом, доречною вона буде у випадках, коли у представників керуючого складу є вагання у певних ситуаціях. Наприклад, проєкт-менеджер розуміє, що команда не встигає вкластися у дедлайн, і йому треба обирати: чи тиснути на команду, щоб працювала у некомфортних умовах, що негативно вплине на відносини з підлеглими, проте проєкт буде завершено у потрібний термін; чи затягнути дату здачі проєкту, наслідком чого буде підірвана репутація цього проєкт-менеджера та команди загалом, проте зберегти теплі стосунки у команді. Якщо рішення буде ухвалено самотійно, завжди знайдуться невдоволені — ті, хто не розуміє, чому саме таке рішення було ухвалено керівником проєкту. В тому разі, якщо проєкт-менеджер розповість цю історію для програвання у формі «Амбівалентність» плейбек-театру, це

дозволить йому та його команді побачити та зрозуміти, який непростий вибір перед ним постав. Актори не роблять цей вибір за нього. Проте гра надасть змогу побачити глибші сторони цієї історії.

З огляду на можливості цієї форми у питанні профілактики емоційного вигорання, треба звернути увагу на необхідність актора дотримуватись лише однієї сторони історії — це дозволяє навчитися кристалізувати емоції та почуття задля їхнього кращого розуміння. Точний та тонкий аналіз власних емоцій та почуттів дозволяє швидше відстежити появу перманентного негативного емоційного стану.

Плейбек-форма «Ролі». Ця форма зазвичай використовується у другій частині виступу, коли актори вже достатньо розігріли глядацьку залу показом коротких форм (до типу коротких форм можна віднести усі попередні форми). Історії, які найкраще пасують формі «Ролі», повинні містити декілька дійових осіб та характеризуватися насиченістю подій. Під час розповіді історії або вже після того, як оповідач її завершив, кондактор запитує його, хто з акторів міг би зіграти героя, очима якого і була побачена ця історія. Розповідач повинен обрати протагоніста. Потім кондактор запитує, хто з акторів міг би зіграти антагоніста. І розповідач обирає актора на роль антагоніста. Усі інші актори зазвичай стають джокерами, які самі обирають для себе важливі ролі з історії оповідача, та можуть міняти ці ролі протягом гри. Діючими персонажами в історії не завжди повинні бути люди, актори можуть грати ролі важливих предметів (наприклад, якщо історія розповідача про те, як він загубив ключі від квартири, один з акторів може грати роль загублених ключів та хотіти або не хотіти, щоб його знайшли) або тварин (наприклад, якщо історія про те, як у розповідача нещодавно з'явилося маленьке цуценя), або місцевостей (наприклад, історія про те, як розповідач подорожував країнами Європи та що з ним відбувалося у різних містах), або навіть абстрактних понять (наприклад, історія, в якій розповідач ділиться своєю заповітною мрією, актор може уособлювати цю мрію). Не важливим є відповідність статі — розповідач може обирати жінок на ролі чоловіків і навпаки.

Коли всі актори отримали свої ролі, відбувається етап підготовки: актори синхронно покидають сцену та можуть обрати собі певні атрибути — яскраві тканини, капелюхи та інші декоративні предмети, якщо вони наявні в арсеналі театру. Після цього актори займають місця на сцені у вільний манер та завмирають, що є знаком того, що вони готові починати гру. У деяких театрах ще прийнято на початку гри робити коротку самопрезентацію кожного героя. Першим зазвичай починає діяти протагоніст, після чого до нього долучаються усі інші актори, відтворюючи історію розповідача так, ніби вони грають п'єсу за сценарієм. Важливими моментами цієї форми є взаємодія між акторами, увага одне до одного та вміння надати простір іншим героям, в той же час не забувати й про свого персонажа, розкриваючи його образ повністю відповідно до слів розповідача. Також ця форма характеризується хронологією відтворення подій історій, тобто завершується вона на тому моменті, де завершується й історія розповідача. Зазвичай не прийнято нічого додавати, привносити або змінювати у історії під час гри, але інколи актори дозволяють собі робити деякі правки до оригінального сюжету. Це доволі відповідально та можливо за умови великої професійності акторів та їхньої впевненості у тому, що це не образить розповідача. Завершується ця форма монологом головного героя.

У формі «Ролі» в учасників якнайкраще відбувається розвиток креативності через надання життя своєму персонажу різними засобами; розвиток автономності через ухвалення рішення, як саме буде виглядати та поводити себе той чи інший герой історії; розвиток толерантності до невизначеності через непередбачуваність того, що буде відбуватись на сцені під час гри у цій формі та як будуть себе поводити партнери по сцені. Для роботи з командами ця форма може бути використана з метою побачити певну ситуацію, яка виникла в колективі, та думки, дії, почуття головного героя цієї історії через акторів. Адже це не те ж саме, що переповідати історію.

Плейбек-форма «Табло». Ця форма використовується наприкінці кожної вистави. Структура її схожа із техніками «Ім'я» та «Скульптура». Суть

полягає в тому, що актори, виходячи за бажанням, відтворюють по одному моменту з такого виступу, який запам'ятався їм найбільше чи який, на їхню думку, є найсуттєвішим, утворюючи таким чином калейдоскоп із шматочків історій, які лунали під час усього виступу. Цю форму можна використовувати наприкінці довгих нарад чи тренінгів із метою побачити, які найважливіші моменти залишилися в учасників цього процесу, та з метою зробити швидкий огляд того, що було зроблено за цей час.

Отже, детальний опис кожної плейбек-форми допомагає зрозуміти, що вони виступають не лише творчим засобом для творення плейбек-вистав, а й адекватним механізмом профілактики емоційного вигорання особистості. Крім того ці форми є корисним та оригінальним методом, який можна використовувати під час роботи з колективом для вирішення різноманітних ситуацій: розв'язання конфліктів, побудова діалогу, продукування нових ідей, можливість висловитися для усіх учасників процесу, огляд ситуації з різних сторін та очима різних людей, які у неї залучені, виокремлення головних етапів процесу, налагодження та поглиблення взаємостосунків, краще розуміння потреб членів колективу, зменшення дистанції між керівниками та підлеглими, підведення підсумків складної та тривалої роботи.

Профілактична програма складалася з шести блоків. Наголос у програмі робиться на розвиток спонтанності як основного чинника запобігання виникненню та розвитку емоційного вигорання, а також як обов'язкового компонента плейбек-театру. Розглянемо опис кожного з блоків більше детально.

Блок I. «Вступна частина»

Мета: забезпечити ознайомлення учасників одне з одним і з програмою профілактики емоційного вигорання, уточнити базові поняття та виявити очікування групи. Крім того, у вступній частині важливо надати учасникам теоретичний екскурс у сферу спонтанності та плейбек-театру, а також сформувати простір довіри й прийняття, що сприятиме розкриттю особистого досвіду кожного.

Блок 2. «Розвиток спонтанності через креативність»

Мета: відкрити й активізувати творчий потенціал учасників, ознайомити їх із методами, які стимулюють самовираження та креативність, а також усвідомити та долати перепони, що заважають вільному вияву творчості. У цьому блоці ключовою постає нагода пережити стан катарсису, що є важливою складовою профілактики емоційного вигорання.

Блок 3. «Розвиток спонтанності через толерантність до невизначеності»

Мета: навчитися бути відкритими до нового досвіду й змін, звільнитися від внутрішніх блоків, які перешкоджають гнучкому реагуванню на різноманітні ситуації. Для реалізації цього завдання передбачається також розвиток уваги, пам'яті, мислення та уяви, адже саме вони допомагають швидко знаходити альтернативні шляхи розв'язання проблем. У межах профілактики емоційного вигорання особлива увага зосереджується на зменшенні напруження, зумовленого безперервною зміною зовнішніх обставин і завдань як на роботі, так і в особистому житті.

Блок 4. «Розвиток спонтанності через автономність»

Мета: навчитися залишатися незалежними у власних виборах і рішеннях, формувати відчуття особистісної цілісності. Завдяки цьому учасники вчаться зосереджуватися на власних потребах та емоційних станах, що запобігає раптовому прояву емоційного вигорання.

Блок 5. «Узагальнення та поєднання»

Мета: свідомо інтегрувати результати попередніх етапів, закріпити й відпрацювати набуті знання та вміння. Важливим завданням є також вербалізувати й осмислити методи профілактики емоційного вигорання, які учасники можуть використовувати самостійно з метою запобігання негативним емоційним станам.

Блок 6. «Підведення підсумків»

Мета: усвідомити набутий під час попередніх занять досвід, поміркувати про його застосування у повсякденному житті, отримати зворотний зв'язок від

учасників та узагальнити результати. У межах цього етапу нами було здійснено якісний аналіз висловлювань і зворотного зв'язку учасників профілактичної програми. Під час кожного заняття учасники ділилися своїми очікуваннями й поточними переживаннями, а на завершення письмово відповідали на чотири запитання:

- Що давалося найпростіше під час заняття?
- Що виявилось складним?
- Що було особливо важливим?
- Що й яким чином було пов'язане зі спонтанністю?

Відповіді на ці запитання впродовж програми дали змогу простежити динаміку розвитку спонтанності в кожного учасника, водночас спостерігаючи за їхнім емоційним станом і, за потреби, коригуючи процес роботи. Якщо на початку формувальної програми серед учасників проявлялися певні побоювання щодо того, що таке плейбек-театр і чи зможуть вони вільно почуватися у ролі акторів цього театру, то наприкінці програми цих побоювань вже не спостерігалось. Прикладами цього можуть бути наступні висловлювання: на першому занятті: «Що про мене подумують?», «Я не вмію виражати емоції!», «Плейбек незрозумілий, але я розумію, що він може бути корисним...»; на дев'ятому занятті: «Цікаво працювати над персонажем через образ», «Зараз вже набагато менше незручності». Це свідчить про те, що під час занять в учасників виникла та не послабилася зацікавленість відносно того, що таке плейбек-театр та як він працює, разом з тим зникла присутня на початку невпевненість у собі та власних силах, що вказує на загальний позитивний вплив профілактичної програми на самосприйняття особистості.

Наведемо декілька прикладів того, як учасники програми пояснюють зв'язок того, що відбувалося під час занять, із спонтанністю. На початку програми вислови щодо спонтанності мали наступний характер:

- «Важко наважитись згодитись на невідоме»,
- «Важливо дізнатись щось про себе»,

- «Спонтанність пов'язана із творчими завданнями»,
- «Необхідно миттєво відображати емоції іншої людини».

Наприкінці програми учасники описували свої враження та думки щодо того, як проявляється і розвивається спонтанність, наступними висловами:

- «Заняття допомагає розвинути спонтанність та почути свій внутрішній голос»,
- «Спонтанність проявляється через розвиток розкнутості у рухах»,
- «Спонтанність дозволила мені відчувати легкість»,
- «Відбувалося усвідомлення своїх рухів і почуттів одночасно»,
- «Зацікавленість у результаті — змушує шукати шляхи вирішення»,
- «Спонтанність тоді, коли треба робити перший крок — брати ініціативу на себе в різних завданнях».

Ці вислови дозволяють побачити, як саме відбувалася трансформація думок та відчуттів учасників профілактичної програми щодо спонтанності та особливості її вияву. Якщо спочатку в учасників програми були присутні певні складнощі в прояві себе та своєї спонтанності («Важко наважитись згодитись на невідоме») і була присутня потреба дізнатися більше про себе, відчувати свою внутрішню природу («Важливо дізнатись щось про себе»), то протягом програми ці складності та страх перед невідомим змінилися розкнутістю («Спонтанність проявляється через розвиток розкнутості у рухах», «Спонтанність дозволила мені відчувати легкість») та дали відповіді на питання про внутрішній світ учасників програми («Відбувалося усвідомлення своїх рухів і почуттів одночасно», «Заняття допомагає розвинути спонтанність та почути свій внутрішній голос»).

Після завершення запропонованих програм було проведено повторне тестування учасників і отримано наступні результати, які відображено у табл. 4.17.

**Динаміка показників емоційного вигорання та організаційної лояльності
персоналу під впливом плейбек-театру**

Показники	До занять	Перша група	Друга група	Третя група
Афективна лояльність	12,8	13,2	16,3	14,1
Тривала лояльність	16,7	16,8	15,8	16,2
Нормативна лояльність	15,2	18,5	19,2	14,3
Оптимізм	10,7	12,8	18,6	19,7
Надія	11,1	14,7	16,5	17,2
Самоефективність	12,9	18,6	21,2	14,7
Життєстійкість	10,2	11,1	15,8	19,6
Емоційне виснаження	4,7	3,8	2,2	2,1
Цинізм	3,6	3,1	2,4	1,7
Професійна успішність	3,9	4,2	4,8	4,1
Спонтанність	4,86	5,43	8,92	11,3

Було виявлено, що рівень спонтанності збільшувався прямо пропорційно кількості занять у плейбек-театрі і (очікувано) був максимальним у третій групі, яка була по-справжньому захоплена акторською діяльністю. Рівень емоційного вигорання, який на початку дослідження, перебував на рівні вище середнього та високому, після впровадження програми знизився до середнього рівня у другій групі та зазнав деяких позитивних змін у першій групі. У третій групі прояви емоційного вигорання зменшилися, але оцінка власної успішності не зазнала достовірного покращення. Працівники корекційних центрів, до початку заходів, сприймали свою професійну діяльність як достатньо успішну, і саме тому рівень їхньої самоефективності оцінювався як достатній. Показники психологічного капіталу були не оптимальними на початку дослідження, однак найбільших позитивних змін зазнала друга група. У третій групі, попри підвищення основних показників, рівень самоефективності залишився середнім. Отже, можна зробити висновок, що «разове» втручання за допомогою плейбек-театру дещо зменшує прояви

емоційного вигорання та підвищує нормативну лояльність. Найбільш оптимальні ж результати були досягнуті після впровадження другого типу програми, де учасники частково проходили акторський тренінг та частково аналізували ситуації власної професійної діяльності за допомогою плейбек-театру. Проведення лише акторського тренінгу (третій тип програми), сприяв розвитку спонтанності, зменшував прояви емоційного вигорання, але не мав суттєвого позитивного впливу саме на організаційну лояльність. Захоплення новим видом діяльності зменшувало прихильність до актуального робочого місця.

Синдром емоційного вигорання існує як постійна потенційна загроза для робітників будь-якої організації. Однією з найважливіших задач керівників, топ-менеджерів та HR-агентів є запобігання формуванню та розвитку цього синдрому серед працівників. Одним із сучасних дієвих способів є профілактика емоційного вигорання за допомогою плейбек-театру, де головними засобами виступають імпровізація та спонтанність. Оволодіння та розвиток цих навичок допомагає швидше впізнавати, краще диференціювати та глибше пропрацьовувати всі питання, які пов'язані із емоційним вигоранням працівників на роботі на самому початку. Розроблена та апробована програма профілактики емоційного вигорання засобами плейбек-театру спрямована на розвиток спонтанності особистості. Форми плейбек-театру, які використовуються в профілактичній програмі, виступають не лише творчим засобом для творення плейбек-вистав, а й адекватним превентивним механізмом розвитку емоційного вигорання. Результати якісного аналізу висловлювань та зворотного зв'язку учасників профілактичної програми вказали на те, як саме відбувалася трансформація думок та відчуттів учасників цієї програми щодо спонтанності та способів її прояву. Якщо спочатку учасники програми відчували труднощі у самовираженні, то протягом програми ці складності змінилися розумінням та усвідомленням особливостей своєї спонтанності.

Поряд із використанням специфічних методів, таких як плейбек-театр, загальна стратегія профілактики вигорання та підтримки лояльності має включати комплексні заходи, спрямовані на підтримку добробуту (well-being) персоналу. Йдеться про програми управління стресом, тренінги з розвитку стійкості (resilience), консультації психологів, заохочення до здорового способу життя та забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Особливої актуальності такі заходи набувають в умовах підвищеного стресу та невизначеності.

Висновки до розділу 4

Позитивний вплив організаційних змін. На прикладі компанії СБА було доведено, що чітка організація праці, оптимізація робочого навантаження та стабільність у діяльності компанії позитивно впливають на рівень організаційної лояльності персоналу. Запровадження процедур колективного обговорення та групового прийняття рішень сприяло посиленню психологічної безпеки в колективі, що є ключовою умовою відкритого спілкування, обміну ідеями без страху критики та підвищення самоефективності працівників.

Негативні наслідки невідповідних втручань та пасивного управління. Дослідження динаміки в компанії «Тера-Харків» показало, що проведення тренінгу командування без попереднього аналізу та усунення структурно-організаційних проблем може призвести до зворотного ефекту — зниження організаційної лояльності та психологічного капіталу. Виникнення надії на покращення, яка не підкріплена реальними змінами, викликає сильне розчарування і призводить до відтоку кадрів. Цей випадок підтверджує, що стрес, спричинений невизначеністю та структурними недоліками, негативно впливає на ідентифікацію працівників з організацією. Водночас, на прикладі контрольної групи («Будсервіс») було продемонстровано, що повна відсутність будь-яких цілеспрямованих заходів із підтримки лояльності

персоналу в умовах економічних коливань призводить до втрати кваліфікованих кадрів та загальної кризи на підприємстві.

Роль короткострокових інтервенцій. Емпірична апробація програми з профілактики емоційного вигорання за допомогою плейбек-театру засвідчила, що цей метод є ефективним інструментом для поліпшення психоемоційного стану працівників, особливо представників професій із високим ризиком вигорання. Оптимальні результати були досягнуті в групі, де програма поєднувала елементи акторського тренінгу з аналізом професійних ситуацій, що призвело до стабільного підвищення афективної та нормативної лояльності, а також розвитку психологічного капіталу. Це свідчить про те, що подібні втручання повинні бути цілеспрямованими, а не просто розважальними, і мати на меті розвиток конкретних навичок, таких як спонтанність та емоційна стійкість, які допомагають протистояти емоційному вигоранню.

Актуальність сучасних підходів. Загальна стратегія підтримки організаційної лояльності має враховувати сучасні реалії, включаючи гібридні моделі роботи та концепції DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) та Employee Experience (EX). Забезпечення добробуту (well-being) та психологічної стійкості (resilience) персоналу є критично важливими, оскільки це допомагає адаптуватися до стресу. Водночас в умовах надмірного навантаження позитивний ефект від цих факторів може знижуватися. Таким чином, підтримання організаційної лояльності потребує комплексного, динамічного підходу, що поєднує як організаційні реформи, так і психологічні інтервенції, адаптовані до особливостей конкретного колективу.

РОЗДІЛ 5

ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

5.1 Методологічне обґрунтування програми підвищення лояльності працівників

Результати емпіричного дослідження свідчать про те, що природа організаційної лояльності є багатофакторною й варіюється залежно від типу організаційної структури.

Аналіз латентних профілів та кластеризація дозволили виокремити дві домінантні моделі формування організаційної лояльності.

Перша з них — **адміністративно-структурна модель** — характеризується тим, що провідну роль у формуванні лояльності працівників відіграють такі чинники, як організаційні норми та правила, справедливість управлінських рішень, чіткість внутрішніх процедур. Ця модель притаманна організаціям із жорстко структурованими системами управління, де домінують формальні регламенти й ієрархія. Такі профілі найчастіше спостерігаються у бюджетних, виробничих, будівельних та частково комерційних структурах. У подібних організаційних контекстах саме управлінські дії та стиль керівництва виступають визначальними чинниками формування довіри й мотивації серед працівників.

Друга модель — **індивідуально-реалізаційна** — базується на домінуванні таких чинників, як можливість професійної самореалізації, наявність перспективи розвитку, а також емоційна залученість і підтримка з боку команди. Ця модель є типовою для гнучких, інноваційних середовищ, де індивідуальні потреби працівника та якість міжособистісних стосунків мають вирішальне значення. Вона більш характерна для ІТ-сектору, сервісних галузей, креативних індустрій та стартапів, у яких ініціатива, автономія і внутрішня мотивація працівників є ключовими джерелами лояльності.

В основі результатів емпіричного дослідження, що виявило дві домінантні моделі формування організаційної лояльності — адміністративно-структурну та індивідуально-реалізаційну, — було розроблено відповідні програми психологічного впливу. Кожна з них орієнтована на специфічні чинники, що відіграють провідну роль у формуванні лояльності в різних організаційних контекстах.

Програма, спрямована на адміністрацію, передбачає системну роботу з управлінською командою в організаціях, де лояльність працівників значною мірою залежить від якості внутрішніх регламентів, справедливості ухвалення рішень та прозорості організаційних процедур. У межах цієї програми акцент робиться на розвитку етичних компетентностей керівництва, посиленні прозорості внутрішніх процесів, удосконаленні стилів комунікації та формуванні довіри між адміністрацією і персоналом. Окрема увага приділяється формуванню управлінської рефлексії щодо впливу рішень на психологічний клімат в організації.

Водночас програма для працівників зорієнтована на ті середовища, в яких лояльність детермінована насамперед можливістю самореалізації, перспективами професійного зростання, командною взаємодією та емоційною залученістю. У цьому контексті пріоритетними завданнями є зміцнення професійної ідентичності, розвиток внутрішньої мотивації до участі в житті організації, стимулювання рефлексії щодо особистого внеску в колективну динаміку, а також формування позитивного бачення майбутнього в межах цієї організаційної структури.

Обидві програми передбачають можливість варіативного втілення: як у форматі тренінгів і групової роботи, так і у вигляді стратегічних сесій чи індивідуальних консультацій. Такий підхід дозволяє адаптувати інтервенції до реальних запитів і контексту функціонування конкретної організації.

Розглянемо детальніше структурні компоненти програм.

Програма для працівників

Назва програми: «Професійна самореалізація та командна залученість: платформа лояльності».

Ця програма відображає стратегічний фокус на ключових чинниках формування лояльності в організаційних контекстах, де провідну роль відіграють внутрішня мотивація працівників, можливості розвитку та якість міжособистісної взаємодії. Програма спрямована на підтримку індивідуального потенціалу працівників через розвиток професійної ідентичності, розширення можливостей самореалізації та формування внутрішнього відчуття значущості внеску в результати організаційної діяльності. У межах програми особливу увагу приділено підвищенню емоційної залученості працівників — через створення середовища підтримки, взаємної довіри та співробітництва. Командна взаємодія розглядається як платформа для формування стійкого відчуття приналежності, що, згідно з даними дослідження, тісно пов'язано з готовністю вкладати зусилля в розвиток організації.

Програма включає модулі, присвячені розвитку навичок ефективної комунікації, емоційного інтелекту, адаптивного мислення та побудови кар'єрної стратегії. Таким чином, назва програми не лише репрезентує її зміст, а й концептуалізує лояльність як результат поєднання особистісного розвитку та позитивного командного досвіду, що актуально для гнучких, інноваційно орієнтованих організацій.

Метою програми є підвищення рівня організаційної лояльності працівників шляхом стимулювання особистісної залученості, формування чіткого усвідомлення професійної ідентичності, зміцнення ефективної командної взаємодії та підтримки стратегічного бачення власного професійного зростання в межах організаційної структури. Зазначені компоненти взаємодіють як взаємопосилюючі чинники, які сприяють формуванню довгострокової мотивації, підвищенню емоційної прихильності та орієнтації працівників на досягнення спільних результатів.

Цільовою аудиторією програми є співробітники, залучені до діяльності у сферах інформаційних технологій, креативних індустрій, сервісного обслуговування, а також представники молодих інноваційних стартапів і гнучких міждисциплінарних команд. Спільною характеристикою цієї аудиторії є високий потенціал до самореалізації, потреба в автономії, схильність до емоційної залученості у професійну діяльність та орієнтація на розвиток у середовищах із менш вираженою ієрархією й високим рівнем динаміки.

Ключові тематичні блоки:

Опис програми структурується навколо чотирьох ключових тематичних блоків, кожен з яких охоплює важливі аспекти формування лояльності працівників у динамічних організаційних середовищах.

Перший блок. «Професійна ідентичність та самореалізація» — передбачає роботу з індивідуальними цінностями учасників, визначення персональних зон розвитку та побудову кар'єрної траєкторії в межах організації. Учасники отримають змогу глибше осмислити свої професійні орієнтири та спланувати шляхи досягнення бажаних результатів без необхідності змінювати місце роботи.

Другий блок. «Залученість як драйвер мотивації» — розкриває механізми формування глибокого зв'язку між працівником і організацією. Особливу увагу приділено балансу між очікуваннями і реальністю, а також усвідомленню себе як агента змін, здатного впливати на процеси в колективі.

Третій блок. «Командна взаємодія та підтримка» — спрямований на розвиток комунікативних навичок, ефективного зворотного зв'язку, практик взаємної підтримки та формування атмосфери довіри в команді. Це особливо актуально для гнучких структур, де горизонтальна взаємодія є основою успішної діяльності.

Четвертий блок. «Особистий внесок у розвиток організації» — акцентує увагу на усвідомленні значущості власної ролі, розвитку проактивності та здатності діяти в інтересах команди, не втрачаючи автономії. Такий підхід

сприяє інтеграції особистих і організаційних цілей, що є фундаментом стійкої лояльності.

Формат реалізації програми передбачає поєднання декількох взаємодоповнюючих методів, що спрямовані на залучення учасників до активної участі та глибокого особистісного опрацювання матеріалу. Основу складають інтерактивні воркшопи, що дозволяють учасникам не лише отримувати теоретичну інформацію, а й застосовувати її у роботі мінігруп. Індивідуальні та групові вправи з рефлексією, спрямовані на усвідомлення власних установок, бар'єрів і ресурсів у контексті лояльності до організації. Практикуми на основі реальних кейсів адаптовано до типових ситуацій з робочого середовища, що сприяє безпосередньому перенесенню здобутих навичок у практику. Окремий модуль — картування особистого професійного потенціалу — надає учасникам інструменти для оцінки власних сильних сторін та напрямів подальшого розвитку в межах обраної організаційної структури.

Очікувані результати реалізації програми охоплюють як особистісні, так і організаційні виміри. Передбачається зростання рівня емоційної залученості працівників, що проявлятиметься у підвищенні їх внутрішньої мотивації та готовності підтримувати цінності організації. Учасники здобудуть чіткіше розуміння власних професійних можливостей і перспектив розвитку, що сприятиме формуванню стабільної ідентичності та кар'єрної орієнтації. Програма також сприятиме зміцненню командного духу через розвиток навичок ефективної взаємодії та підтримки, а також зростанню проактивності, яка виявлятиметься у підвищенні готовності діяти на благо організації з урахуванням особистої автономії.

Оцінка ефективності реалізації програми здійснюється через поєднання кількісних та якісних методів. Зокрема, передбачено проведення анкетування до початку і після завершення тренінгу з метою виявлення динаміки змін у ставленні до ключових параметрів лояльності. Учасники проходять процедуру самооцінки рівня власної залученості, що дозволить фіксувати

суб'єктивні зрушення в усвідомленні ролі в організації. Важливим компонентом стане збір зворотного зв'язку в команді — як від безпосередніх колег, так і від керівників — для комплексного розуміння ефектів програми. Також планується моніторинг змін у комунікативних практиках учасників, що проявлятиметься в зростанні відкритості, проактивності та ефективності командної взаємодії.

Таким чином, програма «Професійна самореалізація та командна залученість: платформа лояльності» орієнтована на активізацію внутрішніх ресурсів працівників, формування відчуття причетності до організаційних процесів і підтримку професійного зростання у контексті ціннісного співвідношення з командою. Її реалізація є найбільш доцільною у гнучких організаційних структурах, де провідним чинником лояльності виступає внутрішня мотивація та самореалізація.

Водночас у низці секторів критично важливим залишається управлінський вплив, прозорість рішень та структурна впорядкованість. Для таких організацій розроблено окрему програму, що зосереджена на підвищенні управлінської ефективності як ключового чинника формування лояльності.

Програма для адміністрації

Назва програми: «Лояльність через управління: прозорість, справедливість, довіра».

Ця програма орієнтована на підвищення рівня організаційної лояльності через удосконалення управлінських практик, формування етичного лідерства та налагодження ефективної внутрішньої комунікації. Вона спирається на дані емпіричного аналізу, який виявив провідну роль адміністративних чинників у формуванні лояльності працівників у традиційно структурованих організаційних системах.

Мета програми: сприяти розвитку управлінських компетентностей, що забезпечують формування атмосфери організаційної довіри, посилення лояльності персоналу та підвищення ефективності управління через

впровадження прозорих, справедливих і послідовних організаційних норм і практик.

Цільова аудиторія: програма призначена для керівників підрозділів, менеджерів середньої ланки, HR-партнерів і представників адміністративного менеджменту, які працюють у структурах із чітко регламентованою ієрархією — зокрема, в бюджетних установах, на підприємствах виробничого й будівельного секторів, а також у комерційних організаціях. Саме в цих типах організацій управлінські дії безпосередньо формують рівень довіри, стабільності та мотиваційного клімату.

Опис програми структуровано навколо чотирьох ключових тематичних блоків, кожен із яких спрямований на розвиток конкретних управлінських компетентностей, що мають безпосередній вплив на рівень організаційної лояльності працівників.

Перший блок. «Справедливе управління як чинник лояльності» — акцентує увагу на формуванні управлінської етики та здатності керівника створювати відчуття чесності, послідовності й забезпечувати визнання заслуг серед працівників. Розглядаються принципи прийняття рішень, практики зворотного зв'язку, а також вплив емоційного клімату на рівень довіри.

Другий блок. «Прозорі процедури та нормативна чіткість» — зосереджений на створенні ефективної організаційної структури, яка базується на зрозумілих алгоритмах поведінки, стандартах взаємодії та збалансованому поєднанні гнучкості з необхідною регламентацією.

Третій блок. «Управлінська довіра та легітимність» — аналізується, як керівник формує свій авторитет через дії, прийняття відповідальності та конструктивну роботу з конфліктами. Особливу увагу приділено формуванню стійких моделей делегування, які зміцнюють довіру до управлінських рішень.

Четвертий блок. «Розвиток комунікативної компетентності керівника» — включає практичні інструменти активного слухання, побудови довірливих робочих відносин і підтримки емоційної залученості команди через повсякденну взаємодію.

Формати реалізації програми передбачають активне залучення учасників через низку інтерактивних та практико-орієнтованих методів. Основною формою роботи виступають модульні тренінги, що поєднують теоретичне занурення з практикумом, орієнтованим на конкретні управлінські виклики. Аналіз кейсів із реального управлінського досвіду дозволяє учасникам ідентифікувати типові ситуації з власної професійної практики та опрацьовувати їх у структурований спосіб. Рольові вправи та ситуаційне моделювання дають можливість апробувати різні стилі взаємодії та стратегії управлінських рішень у безпечному навчальному середовищі. Робота в малих групах — — взаємне професійне консультування (peer coaching) — сприяє формуванню довіри, колегіального обміну досвідом та розвитку рефлексивного мислення, що особливо важливо для керівників середньої ланки.

Очікувані результати впровадження програми «Лояльність через управління: прозорість, справедливість, довіра» передбачають комплексне посилення управлінського потенціалу щодо формування лояльного організаційного середовища. Передусім, очікується зростання усвідомленості керівників щодо їхньої ключової ролі у створенні умов, що сприяють лояльності працівників. Учасники програми мають засвоїти низку практичних інструментів для прийняття рішень, заснованих на принципах управлінської справедливості та прозорості. Крім того, програмою передбачено підвищення якості щоденної комунікації між управлінцями та підлеглими, що сприятиме зміцненню горизонтальних та вертикальних зв'язків у колективі. Результатом таких трансформацій стане посилення довіри до управлінських рішень з боку персоналу, що є критично важливим фактором у довгостроковому утриманні залучених та мотивованих працівників.

Оцінка ефективності програми здійснюється через багаторівневу систему моніторингу змін, спрямовану як на кількісні, так і на якісні показники трансформацій в управлінських підходах та організаційному кліматі. Насамперед проводиться порівняльна діагностика рівня лояльності

працівників до та після впровадження програми, що дозволяє оцінити вплив управлінських інтервенцій на мотиваційні установки персоналу. Крім того, здійснюється анкетування учасників програми з метою з'ясування рівня засвоєння матеріалу, його прикладної цінності та намірів щодо впровадження нових практик. Додатково передбачено використання якісних методів — спостережень або напівструктурованих інтерв'ю з підлеглими — для фіксації змін у стилі керування, якості зворотного зв'язку та рівні взаємної довіри. Такий комплексний підхід забезпечує достовірну оцінку впливу програми на організаційну динаміку.

Для наочного зіставлення ключових параметрів двох тренінгових програм, що орієнтовані на підвищення рівня організаційної лояльності в різних типах структур, доцільно подати узагальнене порівняння у табличній формі. Такий формат дозволяє чітко продемонструвати концептуальні відмінності між програмами, їхні цільові орієнтації, змістові акценти та очікувані результати. Представлена нижче таблиця відображає логіку диференційованого підходу до розвитку лояльності, відповідно до виявлених у дослідженні типів організаційних контекстів.

Таблиця 5.1

**Порівняльна характеристика тренінгових програм
підвищення лояльності персоналу:
управлінський та індивідуально-орієнтований підходи**

Критерій	Програма для працівників	Програма для адміністрації
Цільова аудиторія	Співробітники сфери ІТ, креативного сектору, сервісних компаній	Керівники середньої та вищої ланки у структурно-ієрархічних організаціях
Ключові акценти	Розвиток професійної ідентичності, особистої залученості, командної взаємодії	Розвиток управлінської етики, прозорості процедур, справедливості та ефективної комунікації

Критерій	Програма для працівників	Програма для адміністрації
Основні модулі	Професійна самореалізація, командна взаємодія, емоційна залученість	Організаційні норми, справедливість, лідерство та внутрішні комунікації
Формати роботи	Воркшопи, групові вправи, рефлексії	Лекції, кейс-аналіз, фасилітаційні сесії
Очікувані результати	Зміцнення командної лояльності, зростання мотивації та проактивності	Підвищення довіри до керівництва, зміцнення управлінської культури
Інструменти оцінювання	Анкетування, зворотний зв'язок, групові обговорення	Анкетування, самооцінка, зовнішній аудит управлінських практик

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 ефективної 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. Такий формат тренінгу є особливо ефективним у креативних середовищах та гнучких організаційних структурах.

Програма підвищення організаційної лояльності для адміністративного персоналу розроблена на основі виявленого впливу управлінських практик на формування довіри, залученості та мотивації працівників. Основний акцент

програми зосереджено на розвитку управлінської компетентності в контексті справедливого й етичного управління. Передусім увага приділяється формуванню прозорих процедур ухвалення рішень, чіткої регламентації внутрішніх норм, а також підвищенню ефективності організаційної комунікації. Ключовим компонентом є опанування принципів управлінської етики, зокрема неупередженості, поваги до людської гідності, рівного ставлення до персоналу. Програма також передбачає розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Створення системи управлінської відповідальності розглядається як інструмент зміцнення довіри працівників до організаційних рішень та зниження рівня опору змінам. У структурі програми передбачено практичні модулі, спрямовані на аналіз управлінських кейсів, розвиток навичок фасилітації та делегування, а також побудову ефективної системи внутрішньої комунікації. Застосування таких підходів дозволяє не лише покращити якість управлінської діяльності, але й сприяти формуванню лояльної, мотивованої та ефективної організаційної культури.

Запропонована диференціація програм відповідно до типів організаційної культури та домінантних чинників лояльності дозволяє підвищити ефективність інтервенцій, орієнтуючись на специфіку мотиваційних механізмів у кожному середовищі. Такий підхід забезпечує більшу релевантність навчального впливу, сприяє кращому засвоєнню управлінських і командних стратегій, а також підсилює адаптаційний потенціал організацій у контексті збереження і розвитку людського капіталу. Узгодження обох програм із виявленими профілями лояльності дає змогу говорити про високий ступінь їх емпіричної валідності та релевантності контексту. Комплексне впровадження обох програм допомагає створити багаторівневу систему підтримки лояльності, що охоплює як організаційні, так і особистісні виміри.

5.2 Модель (технологія) розвитку організаційної лояльності залежно від типу організації

На базі проведеного емпіричного дослідження соціально-психологічних, особистісних та мотиваційних чинників організаційної лояльності було створено модель побудови організаційної лояльності персоналу залежно від типу їхньої професійної діяльності. Саме цей чинник найбільшою мірою зумовлював специфіку лояльності, психологічного капіталу, мотивації та прагнення до кар'єрного зростання працівників. Було виокремлено сім груп респондентів за особливостями професійної діяльності:

- Бюджетні організації,
- Комерційні організації,
- Виробничі організації,
- Будівельні організації,
- IT-сектор,
- Сфера послуг,
- Креативні індустрії та стартапи.

Із них державні службовці потребували покращення клімату колективу та більшої стабільності. Педагоги та медичні працівники були менш чутливими до клімату колективу, але більше потребували вдоволення такої цінності, як «служіння» та визнання успішності своєї діяльності. Для букмекерів та працівників комерційних відділів важливими чинниками організаційної лояльності були успішність праці, ринкова та адхократична культура, перспективи кар'єрного зростання, зацікавленість в успіху. Для працівників державної служби провідними були мотивація підтримки стабільності, кланова та бюрократична корпоративні культури.

Емоційне вигорання працівників (у більшості випадків) зменшує показники організаційної лояльності та спонтанності. Тому було розроблено наступну модель формування організаційної лояльності залежно від діяльності персоналу та типу організаційної культури. У межах дослідження запропоновано три варіанти розвитку організаційної лояльності (рис. 5.1).

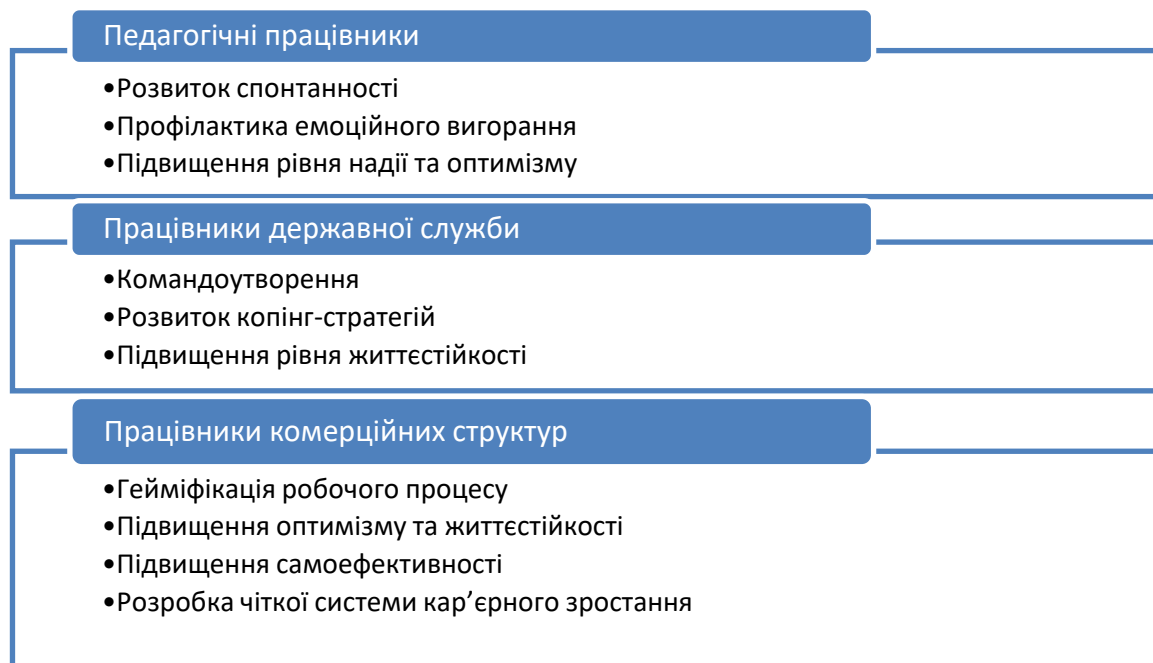


Рис. 5.1 Заходи з розвитку організаційної лояльності працівників

Під час розроблення моделі в сучасних умовах необхідно враховувати специфіку робочого середовища. Для організацій з гібридним або віддаленим форматом роботи модель має включати елементи, спрямовані на підтримку віртуальної командної взаємодії, забезпечення чітких каналів комунікації, розвиток навичок віртуального лідерства та створення відчуття приналежності попри фізичну віддаленість. Модель також має інтегрувати принципи DEIB, оскільки інклюзивне середовище є запорукою лояльності для всіх груп працівників (Gotsis & Kortezi, 2014–2015). Це передбачає впровадження справедливих практик найму, оцінки та просування, а також формування культури поваги та психологічної безпеки (Newman et al., 2017). Нарешті, модель повинна враховувати досвід співробітника (EX) як інтегральний показник, що впливає на лояльність. Це означає фокус на покращенні всіх точок взаємодії працівника з організацією.

Спеціальні заходи для підвищення організаційної лояльності медичних працівників не розроблялися, оскільки вони складали незначний відсоток респондентів, тому отримані дані щодо рівня організаційної лояльності

(незалежно від емоційного вигорання) потребують окремого більш детального дослідження. Педагогічні працівники відчували високі показники емоційного вигорання у поєднанні з лояльністю, що призводило до тривожності та емоційного виснаження, втрати спонтанності і поведінкової гнучкості. Саме тому було розроблено та апробовано програму допомоги цій категорії працівників за допомогою плейбек-театру. Працівники державної агенції зайнятості, які були орієнтовані на стабільність та позитивні стосунки в колективі, не потребували розвитку спонтанності, але доцільно припустити, що тренінги командоутворення та розвиток комунікативних навичок можуть поліпшити показники психологічного капіталу та сприяти афективній лояльності.

5.3 Програмно-методичне забезпечення формування організаційної лояльності персоналу

Для працівників комерційних компаній було розроблено тренінги, спрямовані на формування оптимальної корпоративної культури, побудову перспектив кар'єрного зростання та підвищення організаційної лояльності. Ці тренінги мали наступні завдання:

- Усвідомити перспективи розвитку компанії.
- Вирішити організаційні проблеми.
- Вирішити міжособистісні конфлікти.
- Створити умови для поліпшення психологічного капіталу працівників.
- Підвищити організаційну лояльність.

Тренінги зараз перебувають у процесі впровадження та апробації, тому в межах цієї роботи наводимо окремі вправи та варіанти їх застосування.

Гра «Піскові острови»

Проведення цієї гри доцільно планувати на початковому етапі тренінгу, оскільки вона відразу виявляє стан взаємодії в групі. Бажано, щоб «результати

діяльності» залишалися на столі упродовж усього тренінгу, оскільки в учасників зазвичай виникає бажання самостійно змінити деякі аспекти процесу командоутворення.

Учасники: представники комерційної організації.

Обладнання: великий стіл, пісок або дрібний гравій (можна різнокольоровий), «скарби» (1–3 одиниці).

Етапи гри:

Перший етап. Учасники поділяються на окремі підгрупи й розташовуються довкола великого столу. Тренер висипає велику кількість піску в центр столу й пропонує безсловесно сформувати «землю, на якій би було комфортно жити». При цьому не встановлюється ані певна кількість островів, ані обмеження щодо пересування піску. Етап триває доти, доки всі переміщення природним чином не припиняться. Результат можна зафіксувати на фото, проте будь-які обговорення не проводяться; після цього безпосередньо переходять до наступного етапу.

Другий етап. На невикористані ділянки «землі» тренер викладає так звані «скарби» й пропонує учасникам, знову ж таки, без вербальної комунікації, розташувати їх у належних, на їхній погляд, місцях. Етап завершується після того, як переміщення «скарбів» повністю припиняються. Отриману картину бажано сфотографувати, але так само без подальшого обговорення.

Третій етап. Обговорення.

— Яка вийшла конфігурація (загальна територія, окремі острови)? Чому?

— Чи зручно пересуватись між частинами цього світу?

— Чи вдоволені всі учасники тим, що вийшло?

— Як розподіляються та зберігаються скарби? Чому?

— Як би учасники назвали цей світ, що вони побудували? Чи потребує він зміни або вдосконалення? Чого не вистачає?

Слід зважати, що деякі компанії можуть постати єдиною, хоча й нерозмежованою «купою», де самі учасники не можуть ідентифікувати місце розташування власних підрозділів. Інші, навпаки, демонструють модель суто розрізнених «островів», без будь-якого зв'язку між собою. Так само можуть виникати тенденції до повного уникнення «скарбів», спроби «перекинути» їх на «чужу територію» чи навіть відверта боротьба між учасниками за володіння цими цінностями. Гра нерідко є вкрай емоційно насиченою, однак використання режиму мочання під час першого та другого етапів допомагає зберегти безпеку й психологічний комфорт учасників.

Гра «Гаряче повітря»

Мета: проілюструвати навчальний матеріал щодо формування команд та спілкування.

Час: 15 хвилин.

Кількість учасників: без обмежень.

Матеріали: значна кількість повітряних кульок різних кольорів та розмірів.

Особливі вимоги до приміщення: достатність простору, в тому числі висоти стелі, для підкидання повітряних кульок.

Процедура: тренер роздає всім учасникам повітряні кульки й нитки, пропонує наповнити кульки повітрям і зав'язати; далі гравці розподіляються на групи (команди) відповідно до загальної кількості учасників (наприклад, 3–4 команди по 3–5 осіб). Після цього учасникам пропонується підкидати кульки в повітря й відбивати їх, підтримуючи кульки постійно в польоті. При цьому встановлюється основне правило: кожен учасник може відбивати власну кульку лише двічі поспіль, тобто перед тим, як відбити свою кульку втретє, учасник має хоча б один раз відбити чужу кульку.

Моделююча гра «Перетравилось»

Обладнання: велика кількість фішок трьох кольорів (проблеми, вказівки, винагороди).

Учасники самостійно розташовуються у приміщенні так, як вони бачать свою близькість — віддаленість у робочих стосунках. Надалі вони не можуть пересуватися приміщенням.

1 етап. Тренер роздає керівникам першого та другого рівня управління «винагороди» й «вказівки», а також уточнює в учасників, які підрозділи та співробітники у них зазвичай виступають «джерелами проблем». Саме цим «проблемним» підрозділам або особам тренер видає «проблеми». Завдання учасників полягає в тому, щоб, не змінюючи місць, передавати проблеми, вказівки та винагороди так, як вони роблять це у своїй щоденній бізнес-практиці. Цей етап триває приблизно 10–15 хвилин і наочно демонструє реальний характер управлінських інформаційних потоків на підприємстві.

Обговорення. Чи схоже це на їх звичні стосунки? Чи влаштовує? Що саме не влаштовує?

2 етап. Директор проводить «реструктуризацію», розташовуючи учасників у спосіб, який, на його думку, краще відповідає цілям організації. Після цього фішки повертаються на попередні місця, і учасники знову повинні, не залишаючи своїх позицій, передавати проблеми, вказівки та винагороди саме так, як це відбувається у звичайному перебігу бізнес-процесів.

Обговорення. Чи влаштовує? Що саме не влаштовує?

3 етап. Учасники змінюють структуру ще раз та передають фішки не так, як звикли, а так як вважають за доцільне з огляду на ефективність.

Обговорення. Чи задовольняє така схема взаємодії потреби компанії, як досягти подібної конфігурації у реальному робочому середовищі? Хто нестиме відповідальність за запровадження змін і яким чином їх упроваджувати?

Гра «Чия проблема?»

Учасники однієї організації утворюють коло. Завдання полягає в тому, щоб пригадати власну «виробничу проблему» й кинути м'ячика тій людині, яка, на думку відправника, має вирішувати це питання. Якщо отримувач погоджується з тим, що йдеться саме про його проблему, він каже «Беру» й одночасно відправляє далі вже свою проблему разом із м'ячиком. Якщо ж отримувач переконаний, що за вирішення конкретної проблеми має відповідати інша особа, він передає м'ячика далі саме їй. Наприклад:

Клієнт скаржиться на затримку в отриманні продукції. Завскладом:

— Ні, відділу закупівель!

— Беру! Не знаю обсягів поставок на наступний квартал. Відділу з продаж.

— Ми даємо вчасно, та Аня не вносить до бази! Ані!

— Я б і внесла, та комп глючить. ІТ-відділу.

— Давно пора купувати нове обладнання. Бухгалтерії...

Крім великих моделюючих та організаційно-ділових ігор, на тренінгу командоутворення важливо підтримувати позитивний емоційний стан учасників, водночас підвищуючи їхню згуртованість. При цьому стануть у нагоді рухові ігри.

Гра «Корупція»

Кількість учасників: від 15 і більше.

Усі працівники збираються в коло, в центрі якого стоїть ведучий. Кожен гравець розміщує свою ліву руку долонею догори перед собою, а правою рукою почергово торкається то власної лівої долоні, то долоні правого сусіда, промовляючи слова «собі» (коли торкається своєї руки) та «сусідові» (коли торкається руки сусіднього гравця). Паралельно учасники непомітно для ведучого передають одне одному який-небудь невеликий предмет, наприклад, монету.

Мета ведучого — вгадати, у кого в руці предмет; мета гравців — заплутати його.

Вправа «Влучити у миску»

Для цієї вправи може використовуватись будь-яке доступне обладнання: відрізки мотузок, м'яч, миска від піскової терапії.

Інструкція. Візьміть відрізок мотузки у руку та встаньте парами одне навпроти одного. Тренер обережно розміщує м'яча на перехресті мотузок та ставить миску подалі від центру (що далі розташована миска — то складнішою стає вправа).

Виконання завдання потребує злагоджених зусиль всіх учасників групи, дозволяє створити модель командоутворення, лідерства, тощо... Підбираючи довжину мотузок, розмір м'ячика та миски можна зробити вправу як простішою (для дітей молодшого шкільного віку), так і досить складною у виконанні (для працівників підприємства).

Гра «Джунглі»

Учасники сидять по колу, з відкритими очима.

Тренер задає початок ситуації: «Ви опинилися у джунглях та перетворилися на тварин та птахів, що там мешкають... Назвіть, на кого перетворився кожен з вас?» Після того, як всі ролі обрані та названі, учасники гри описують свої дії за сигналом тренера. Він мовчки показує, хто з учасників зараз говоритиме. Якщо активні дії «завмирають», тренер сам може самотійно вводити додаткові стимули:

- появу мисливців;
- посуху або повінь;
- ніч тощо.

Тривалість перебування в ігровому просторі — близько 20 хвилин. Після завершення обов'язково проводиться обговорення:

- Які ролі були обрані кожним учасником та чому?

— Що відчули учасники, опинившись в такому оточенні?

— Хто викликав симпатію, хто — страх, а хто — байдужість? Чому?

— Які дії кожного з персонажів здивували оточуючих? До яких це призвело наслідків?

— Як часто стиль поведінки, притаманний цьому персонажу учасник використовує у житті?

— Чи призводить цей стиль поведінки до бажаних наслідків?

Під час роботи з дорослою групою тренер не перешкоджає тому, щоб учасники їли одне одного або парувалися. Якщо хтось із учасників «здыхає» з будь-якої причини, він залишається у колі, але тренер не дає йому права голосу під час подальшого розвитку подій.

Така гра дає змогу учасникам продемонструвати та «програти» всі приховані міжособистісні конфлікти, з якими доведеться щось робити окремо.

Гра «PsyCap»

Обладнання. Фішки чотирьох кольорів, які символізують надію, життєстійкість, оптимізм, самоефективність; картки з типовими для цього підприємства проблемами у спілкуванні зі співробітниками, керівництвом, колегами.

Механіка гри. На початку гри всі фішки та картки з кейсами лежать перед ведучим. Він дає кожному з учасників по одній фішці кожного типу і зачитує кейс. Учасник може поставити на центр столу будь-яку зі своїх фішок та розповісти, як ця проблема може бути вирішена з позиції оптимізму, самоефективності, тощо. Якщо його рішення визнається іншими учасниками як прийнятне, він отримує ще одну фішку. Виграє той, хто після завершення гри має найбільшу кількість різних фішок. Наведемо приклад фрагмента цієї гри:

— «На сайті часто представлені товари, яких реально немає в наявності. Клієнти замовляють відсутній товар та скаржаться».

Надія. Системні адміністратори щоденно оновлюватимуть інформацію на сайті залежно від наявності товару

Оптимізм. Ми будемо своєчасно закуповувати товар, щоб він завжди був у наявності.

Життестійкість. Ввічливо пояснюю клієнтам суть проблеми, розумію, що це залежить не від мене.

Самоефективність. Пропоную аналогічний товар та роблю продаж!

Гра дозволяє як знайти вирішення актуальних проблем підприємства, так і помітити особливості психологічного капіталу кожного з працівників.

Гра-психодрама «Внутрішні голоси»:

Етапи гри.

1 етап. Присутні виокремлюють учасників процесу продажі «Фірму виробника», «Товар», «Продавця», «Покупця» тощо... Кожен з цих елементів грають двоє — зовнішній та внутрішній голос. Учасники обирають ролі, об'єднуються в пари.

2 етап. Взаємодія — полілог як зовнішніх, так і внутрішніх голосів.
Наприклад:

Внутрішній голос товару: «Лежу тут вже третій місяць!»

Зовнішній голос товару: «Купіть мене...»

Внутрішній голос продавця: «Он іде дурень, що таке купить.»

Зовнішній голос продавця: «Цей товар спеціально для Вас!!!»

Внутрішній голос покупця: «Що за дурень, що таке купить.»

Зовнішній голос покупця: «А скільки він коштує?»

Ця гра іноді дозволяє виявити та відобразити у звіті приховані маркетингові проблеми компанії, що потребують окремого вирішення. А іноді сприяє закріпленню та інтеграції отриманих навичок.

Гра «Корпоративні культури»

Обладнання. Чотири стільці в різних кутках приміщення та картонки чотирьох різних кольорів (по 30 штук). Тренер розкладає картонки на стільцях таким чином, щоб на кожному було по 15 картонок трьох кольорів. Наприклад: стілець 1 — сині, жовті та зелені; стілець 2 — сині, червоні, жовті; стілець 3 — червоні, зелені, жовті; стілець 4 — червоні, зелені, сині.

Інструкція. Учасники поділяються на чотири однакові за кількістю підгрупи, у кожній з них обирається керівник. Керівники по черзі підходять до тренера та отримують завдання для своїх підгруп.

Загальне завдання: «Зібрати на своєму стільці картонки того кольору, якого у вас немає, переміщуючи по одній картці за один раз.»

Завдання підгрупи 1: «Ви маєте просто перенести ці картки до свого стільця».

Завдання підгрупи 2. «Ви маєте перенести ці картки до свого стільця, випередивши інші підгрупи, а ваш керівник слідкуватиме, хто їх переніс найбільше».

Завдання підгрупи 3. «Ви маєте перенести ці картки до свого стільця, ДІЮЧИ ЯК ОДНА КОМАНДА, ДОПОМАГАЮЧИ ОДИНЕ ОДНОМУ»,

Завдання підгрупи 4: «Ви маєте перенести картки будь-яким оригінальним способом, щоб випередити інших».

Керівники кожної з підгруп надають своїм учасникам інструкції, і за сигналом усі одночасно розпочинають виконання вправи. Після завершення тренер проводить аналіз результатів, зосереджуючи увагу не лише на ефективності роботи кожної підгрупи, а й на загальному настрої учасників. Практичний досвід свідчить, що під час цієї вправи учасники в ігровій формі можуть виявити різні типи корпоративних культур, з'ясувати, наскільки певна культура сприяє їхнім успіхам або, навпаки, гальмує подальший розвиток.

Після цього можна проводити організаційно-ділову гру, яка спрямована на розробку та впровадження оптимальної корпоративної культури.

Гра «Кар’єристи»

Обладнання. На підлозі накреслено «бігові доріжки», кожна з яких має 10 кроків. На кожному «кроці» лежать картки з висловлюваннями, які відповідають певному типу мотивації (див. на рис. 5.2).

Компетентність											В
Менеджмент											И
Автономія											Н
Служіння											А
Виклик											Го
Інтеграція											Ро
підприємництво											Д
Стабільність											А

Рис. 5.2 Схема гри «Кар’єристи»

Учасники стають на відповідну клітинку, якщо вони згодні з висловлюванням, що розміщене на цій клітинці, та можуть навести приклад, коли в їхній роботі проявлялась саме така мотивація. У такому разі вони проходять на наступну клітинку, у випадку незгоди — пропускають хід. Коли учасник доходить до фінішу, то там «отримує» те, що може запропонувати йому ця компанія: іншу посаду, підвищення, стабільну роботу тощо. Кожен з учасників стає на ту лінію, яку він вважає найбільш придатною для себе. Гра дозволяє дізнатися, наскільки мотивація та цінності працівників реально представлені у межах фірми.

Наразі були лише поодинокі втручання в майстер-класи, але й вони (на думку як працівників, так і керівництва) поліпшували прояви організаційної лояльності співробітників. Під час подальших досліджень планується впровадити програму гейміфікації у повному обсязі та дослідити її успішність.

У цьому розділі розглянуто теоретичну модель та практичну реалізацію заходів, які були розроблені для працівників державної служби зайнятості України та впроваджувалися у її діяльність протягом 2011–2016 років.

Особливістю діяльності ДСЗ є те, що працівники кожні 3– роки проходять курси підвищення кваліфікації, а ті, хто не мають освіти у соціальній сфері, проходять перепідготовку, засвоюючи спеціальності психолога та соціального працівника. Напрацювання було впроваджено у навчальний процес як факультету перепідготовки, так і факультету психології. Для ФПК було розроблено та впроваджено тренінги «Емоційне розвантаження працівників ЦЗ», «Сучасні методи профвідбору», «Формування співпраці у команді», «Профілактика емоційного вигорання працівників ЦЗ». Всього, протягом 2015–2017 років програмами було охоплено 96 працівників служби зайнятості України.

Підвищенням кваліфікації було охоплено різні категорії службовців: профорієнтаторів, спеціалістів із працевлаштування, спеціалістів відділів соціальної підтримки, директори та працівники, які належали до категорії «кадровий резерв». В усіх цих спеціалістів відмічався середній рівень корпоративної лояльності та низький рівень психологічного капіталу, показники емоційного вигорання також були на середньому рівні. Специфічною проблемою службовців був низький рівень толерантності до невизначеності, і всі інновації, які впроваджувалися у роботу державної служби зайнятості, негативно впливали на організаційну лояльність та показники психологічного капіталу. Така особливість працівників перешкоджала ефективному впровадженню інновацій, зокрема «Єдиної технології обслуговування незайнятого населення» (ЄІАСу), обслуговування осіб з інвалідністю, надання допомоги вимушеним переселенцям тощо.

Окрему проблему становили стосунки у підрозділах та між підрозділами ЦЗ, які мали узгоджувати між собою заходи: «Ярмарок вакансій», перенавчання, тренінги самопошуку роботи тощо. Наявність конфліктів та непорозумінь заважала узгодженій роботі підрозділів, що, в свою чергу, негативно впливало на психологічний капітал працівників.

Таким чином було визначено наступні завдання у роботі з працівниками служби зайнятості:

- визначення рівня лояльності та психологічного капіталу з метою підвищення успішності навчання кадрового резерву;
- підвищення толерантності до невизначеності;
- тренування навичок спілкування та інформаційної взаємодії в команді;
- вивчення стилів поведінки у конфлікті та тренування навичок вирішення конфліктів;
- посилення організаційної лояльності шляхом розуміння місії державної служби зайнятості та власного внеску в її діяльність.

Усі психодіагностичні заходи здійснювалися в процесі перепідготовки. Дослідження рівня організаційної лояльності, психологічного капіталу та ставлення до роботи здійснювалося на початку «заїзду» на курси підвищення кваліфікації й перепідготовки та в останній день програми. Було використано наступні методики: «Психологічний капітал», «Корпоративна лояльність», «Емоційне вигорання». Також під час роботи з працівниками служби зайнятості було використано проєктивні методики: «Людина під дощем» та «Людина, яка збирає яблука з дерева». Ці методики було використано одноразово, під час тренінгових навчальних програм.

У результаті застосування методики «Людина під дощем» було виявлено наступні особливості працівників ЦЗ, які відображено у табл. 5.2.

Згідно з інтерпретацією цього тесту, слід звертати увагу на відповідність статі першої намальованої фігури та людини, яка її малювала. Під впливом стресу (друга фігура) може відбутися зміна статі намальованої фігури. Цей параметр дозволяє припустити, що людина може (або не може) проявляти поведінкову гнучкість та спонтанність у стресових ситуаціях. Наступним параметром є різниця між розміром фігури та кількістю деталей між першим та другим малюнком. Це показник реакції організму на стрес — стенічний або астенічний тип реагування. Наявність парасолі, згідно з інтерпретацією, свідчить про пошук соціальної підтримки (зокрема підтримки батьківської родини) у стресових ситуаціях. В окрему групу можна віднести малюнки, які

свідчать про регресивну, дитячу реакцію на стрес; зображення другої фігури, яка ховається від дощу на дитячому майданчику, під деревом тощо. З метою отримання інформації щодо особливостей стресових реакцій у працівників ЦЗ і було застосовано цей тест.

Таблиця 5.2

Результати проєктивної методики «Людина під дощем»

Параметри		Профорієнтатори	Працівники відділу працевлаштування	Кадровий резерв
Стать персонажу	співпадає	21	23	15
	не співпадає	13	20	4
Зміна статі персонажу	так	19	31	8
	ні	14	12	11
Зниження активності	так	5	17	2
	ні	29	26	17
Наявність парасольки	так	16	25	15
	ні	18	18	4
Інфантильна позиція	так	4	8	0
Всього		34	43	19

Не було виявлено достовірних розбіжностей між особистісними реакціями на стрес в різних представників Державної служби зайнятості. Вони (здебільшого) не знижували свою активність у відповідь на стресовий фактор, користувалися соціальною підтримкою, гнучко змінювали фемінний та маскулінний стиль реагування залежно від обставин, відносно рідко демонстрували інфантильну життєву позицію.

Результати методики «Людина, яка збирає яблука з дерева» підтвердили ці висновки: у 29,6 % малюнків досліджуваних були використані технічні засоби для взаємодії з навколишнім світом; 52,4 % зображених фігур стояли рівно на землі та збирали яблука до кошика; 12,2 % зобразили драбини, за допомогою яких здійснювався доступ до яблук (ресурсів); лише 5,8 % демонстрували ознаки дезадаптації: зображена фігура збирала яблука із землі.

Порівняльний аналіз організаційної лояльності і емоційного вигорання, до та після заходів, буде наведено наприкінці розділу.

Одною з цілей роботи з працівниками ДСЗ було підвищення толерантності до невизначеності.

З цією метою під час тренінгів активно застосовувалася робота з кейсами: учасники, поділившись на дві команди, створювали проблемні ситуації пропонували їх іншій команді та по черзі вирішували їх. Частина цих ситуацій програвалася у вигляді діалогів із застосуванням окремих прийомів плейбек-театру. Наведемо приклад такої проблемної ситуації:

— До центру зайнятості завітав безробітний, який демонструє ознаки психічного захворювання. Він стверджує, що бачить під землею заховані скарби і тому прагне працювати у «Зеленбуді», щоб легально перекопати вулиці і знайти скарби. Обіцяє поділитися цими скарбами з працівниками ЦЗ. Що треба робити?

Відповідь іншої команди:

— Слід спрямувати безробітного до профорієнтатора з психологічною освітою з метою повного психологічного обстеження. У разі якщо виявлено порушення психічних процесів, психолог має видати йому висновки обстеження та усно рекомендувати відвідати районного лікаря психоневролога з метою поглибленого дослідження.

Протягом практичного заняття учасники мали створити та вирішити якомога більше проблемних ситуацій, які траплялися у практиці роботи центрів зайнятості.

Наступним завданням було тренування навичок спілкування та інформаційної взаємодії в команді. На курсах в ІПК ДСЗУ перебували представники окремих підрозділів, а не повний склад працівників центру зайнятості. Тому не було можливості сприяти стосункам у конкретних ЦЗ, але було ухвалено рішення ознайомити працівників різних категорій з типовими порушеннями організаційної комунікації:

— «ми»-висловлюваннями, які не дають можливості зрозуміти хто саме є відповідальною особою за виконання цих завдань;

— «невизначеними висловлюваннями»;

— «риторичними запитаннями»;

— «очікуванню того, що персонал “сам знає”, що саме треба робити»;

— «шантажем»;

— «вказівки, які суперечать одна одній».

Учасники наводили приклади цих порушень комунікації (насамперед між обласними та районними центрами зайнятості) та в межах окремих трудових колективів. Працівники ЦЗ навчалися технікам «ввічливого прохання», як профілактичного заходу, якщо виникають порушення комунікації.

Під час подальших занять, спрямованих на оптимізацію взаємодії, працівники дізнавалися про стилі поведінки у конфлікті та тренували навички вирішення конфліктів. Як теоретичну базу було застосовано теорію стилів поведінки в конфлікті К. Томаса, учасники пройшли тест К. Томаса, дізналися про власні стилі, які в них переважають. Надалі, методом психодрами, було розіграно сценки взаємодії «спеціаліст — безробітний» та «керівник — підлеглий» за допомогою всіх п'яти стилів спілкування. Під час дискусії було визначено, які саме стилі є доречними, а які — ні. Також, учасники звертали окрему увагу, на те, які стилі та яким чином впливають на організаційну лояльність, клімат колективу та задоволеність користувачів послуг ДЦЗ. Було визначено, що найменш ефективним стилем є уникання конфлікту, співробітництво та компроміс є максимально доречним у ділових стосунках.

Розуміння місії державної служби зайнятості та власного внеску в її діяльність — це було наскрізними завданням курсів підвищення кваліфікації працівників. У результаті опитування було виявлено такі варіанти розуміння місії працівників ЦЗ:

— «Ми сприяємо пошуку роботи»,

— «Ми допомагаємо пережити період безробіття»,

- «Ми шукаємо хороших працівників для роботодавців»,
- «Ми допомагаємо знайти свою справу»,
- «Ми сприяємо зменшенню соціальної напруги».

Усвідомлення сенсу діяльності, соціальної значущості роботи сприяло покращенню ставлення працівників до роботи.

Наведемо результати динаміки корпоративної лояльності до та після проведених заходів.

Таблиця 5.3

Динаміка корпоративної лояльності працівників служби зайнятості України (середні значення)

Параметри корпоративної лояльності	До курсів	Після курсів	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні
Афективна	18,75+/-2,45	25,85+/-1,95	0,05
Тривала	22,15+/-3,58	23,66+/-3,47	Відсутність розбіжностей
Нормативна	16,22+/-1,67	24,13+/-3,73	0,01

Виявлено, що тренінг, який пропонує працівникам Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ) позитивно впливає на афективну лояльність і меншою мірою на нормативну лояльність. Тривала лояльність більше залежить від ситуації на ринку праці та страху втратити роботу, тому поліпшення ставлення до наявного робочого місця меншою мірою впливає саме на цей параметр.

Психологічний капітал працівників, які проходили вдосконалення на базі ІПК ДСЗУ, також зазнав позитивних змін, що відображено у табл. 5.4.

**Динаміка психологічного капіталу працівників ІПК ДСЗУ
(середні значення)**

Параметри психологічного капіталу	До курсів	Після курсів	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана Уїтні
Оптимізм	16,13+/-3,65	24,77+/-2,81	0,05
Надія	17,33+/-2,18	25,61+/-3,37	0,05
Самоефективність	22,25+/-2,47	23,83+/-4,49	Не достовірні
Психічна стійкість	20,54+/-2,89	21,81+/-2,72	Не достовірні

Запропоновані нами заходи позитивно вплинули на оптимізм, надію та психічну стійкість персоналу, тоді як самоефективність та стійкість не зазнали суттєвих змін. Такі результати можна пояснити тим, що повторне дослідження проводилося після завершення курсу підвищення кваліфікації, і працівники не мали можливості перевірити, яким саме чином отримані знання та вміння вплинуть на їхню ефективність та стійкість в умовах професійної діяльності.

Інтерактивні заняття з профілактики емоційного вигорання працівників ЦЗ проводилися планово, з кожною групою слухачів, які перебували на курсах підвищення кваліфікації. Під час занять учасники ознайомлювалися із симптомами емоційного вигорання, обладнання кімнат психологічного розвантаження, технологічні перерви у процесі роботи. Спеціалісти навчалися методам діагностики власного психоемоційного стану та методам психологічного розвантаження залежно від інтенсивності рівня стресу. Для цього учасники навчалися техніки із активною уявою, тілесно-орієнтованими вправами, методам трансформації своїх переконань та автоматичних думок.

**Динаміка емоційного вигорання працівників служби зайнятості України
(середні значення).**

Показники емоційного вигорання	До курсів	Після курсів	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні
Емоційне виснаження	4,91+/-0,65	3,54+/-0,46	недостовірно
Цинізм	4,62+/-0,58	2,19+/-0,39	0,05
Професійна успішність	4,27+/-0,61	4,39+/-0,55	недостовірно

Аналіз даних з табл. 5.5 свідчать про достовірне зниження рівня цинізму, що є прямим наслідком роботи з місією та соціальною значущістю роботи. Водночас емоційне виснаження та професійна успішність не зазнали значних змін. Це підтверджує, що для повного подолання вигорання недостатньо лише психологічних втручань, необхідно також впроваджувати організаційні зміни, що зменшують реальне робоче навантаження та стрес.

Це можна пояснити тим, що слухачі курсів ще не встигли впровадити отримані знання у свою професійну діяльність та дізнатись, яким чином вони впливатимуть на емоційний стан та професійну успішність на робочому місці.

5.4 Програма залучення управлінського інструментарію у розвитку організаційної лояльності

Друга дослідницька програма була орієнтована на керівників та менеджерів з персоналу комерційних компаній, що дозволило перевірити інший підхід: навчання лідерів використовувати інструментарій для самостійної розробки та впровадження програм розвитку лояльності. Початкова діагностика виявила цікавий парадокс: хоча на свідомому рівні керівники вважали лояльність позитивним явищем, а на підсвідомому — асоціювалася з тривогою, рутиною та маніпулятивними технологіями. Ця внутрішня суперечність свідчила про необхідність не просто передати знання, а змінити глибинні установки та ставлення до управління персоналом.

Тому було розроблено тренінг для цих спеціалістів щодо формування організаційної лояльності на їхніх підприємствах.

Центральним елементом тренінгу «Стабільний персонал — стабільний прибуток» стала моделююча гра-платформа «Психологічний капітал». Вона дала змогу учасникам в ігровій формі усвідомити власні стратегії прийняття рішень, особливості різних корпоративних культур та взаємозв'язок між мотивацією та організаційною лояльністю.

Назва тренінгу — «Стабільний персонал — стабільний прибуток». Тренінг розраховано на 10–15 осіб власників середнього бізнесу та менеджерів з персоналу. У нашому тренінгу брало участь 14 осіб. Тривалість тренінгу — 16 годин (два днів по 8 годин) та підтримуючої зустрічі через 2 місяці. Підтримуючу зустріч було заплановано з метою перевірки успішності впровадження заходів із розвитку лояльності персоналу. Завданнями тренінгу було:

- знайомство;
- розуміння поняття «організаційна лояльність» та її складових;
- побудова програми розвитку організаційної лояльності з опорою на мотивацію та спонтанність працівників;
- розвиток організаційної лояльності та формування оптимальної корпоративної культури;
- аналіз ситуації у власній компанії та розробка авторських проєктів розвитку лояльності;
- впровадження програм із розвитку лояльності та перевірка їхньої успішності.

Для реалізації цих завдань було застосовано такі методи, як мінілекції, презентації, групові дискусії, тренувальні вправи, моделюючі ігри, розробка та захист проєктів.

На етапі знайомства учасники називали своє ім'я, посаду та мету участі в тренінгу.

Для кращого розуміння поняття «організаційна лояльність» було проведено групову дискусію з такими запитаннями:

- Що таке організаційна лояльність?
- Як вона впливає на успішність роботи підприємства?
- З якими героями та представниками культури асоціюється поняття організаційної лояльності?

Під час проведення групової дискусії було виявлено, що учасники визначають організаційну лояльність як хороше ставлення до компанії та її керівництва, уникання конфліктів, прагнення працювати саме на цій компанії, здатність «прощати» керівництву та колегам їхні помилки тощо. На думку учасників, організаційна лояльність зменшує плинність кадрів, підвищує успішність діяльності, позитивно впливає на клімат колективу та зменшує кількість конфліктів в організації. Натомість асоціативні ряди, пов'язані з організаційною лояльністю, були достатньо цікавими: асоціації з самураями, італійською мафією, релігійними сектами та їхніми адептами. Отже, можна припустити, що на свідомому рівні учасники вважали корпоративну лояльність позитивним явищем, а ось на підсвідому — вона викликала в них тривогу.

Другою вправою стало інтерв'ю у парах на тему «Найкраща та найгірша робота у моєму житті». Ця вправа дала змогу на власному досвіді переконатися, які види робіт та чинники викликали в учасників прояви організаційної лояльності, а які негативно впливало на них. Було виявлено, що для нашої групи (переважно власників середнього бізнесу) наймана регламентована праця з чіткими інструкціями та конфліктними стосунками у колективі викликали негативну реакцію. Власний бізнес (особливо на етапі стартапу), фріланс та віддалена робота викликали максимально позитивні почуття. Можливо, що саме ці характеристики: висока креативність, толерантність до невизначеності та спонтанність, притаманні нашим учасникам, викликали деякий внутрішній спротив ідеям організаційної

лояльності, яка підсвідомо асоціювалася в них із рутиною, нудьгою або маніпулятивними технологіями з боку керівництва.

Учасники заповнили та самостійно обробили опитувальники «Корпоративна лояльність», «Психологічний капітал», «Ставлення до роботи», «Емоційне вигорання» та «Спонтанність». Вони дізналися про власний рівень організаційної лояльності та її складові. Результати мали конфіденційний характер, тому учасники не демонстрували тренеру отримані дані. Це дозволило дізнатися про власні особливості та засвоїти використання опитувальників під час роботи з персоналом своєї організації. Надалі учасники прослухали мінілекцію на тему «Організаційна лояльність та її складові». Попередньо отримані результати дозволили їм краще зіставити теоретичну інформацію з власним досвідом.

У другому блоці була поставлена мета розуміння зв'язку між мотивацією та організаційною лояльністю. Учасники під час вправ у парах обговорили наявний рівень лояльності у своїх компаніях та у форматі інтерв'ю відповіли, який її показник є необхідним для подальшого стабільного функціонування компанії. У наступній вправі учасники працювали із роздатковим матеріалом на тему «Мотиваційний менеджмент» та використовували отриману інформацію у вправі «Влуч кулькою у кошик» — один із учасників намагається за 10 спроб закинути кульку до кошика, а партнер мотивує його різними способами. Фіксується як успішність потраплянь кульки до кошика, так і лояльності до такого керівництва.

Нами було розроблено та апробовано психологічну моделюючу гру-
платформу **«Психологічний капітал»**. Її теоретичною основою стали
результати цього дисертаційного дослідження та концепція Р. Дилтса.

Обладнання: 4 картки капітанів, 16 карток команди, 40 карток подій,
40 карток мотиваторів, 16 карток ресурсів, 25 індивідуальних листків обліку.

Кількість учасників: від 5 до 25 осіб (вікова категорія 14+).

Легенда гри. «Десь у далекій галактиці подорожують п'ять космічних кораблів. Вони продають та купують різні товари та сировину на чужинських

планетах. Склад екіпажу мінімальний: Капітан, Комунікатор, Креатив, Практик, Критик. Вони переживають небезпечні пригоди та долають перешкоди. Раз на рік екіпажі зустрічаються у «Космічному барі», де можуть перейти на роботу до іншого корабля. Перемагає команда, в якій на момент завершення гри буде найбільша кількість працівників та ресурсів. Компанія, в якій залишився лише капітан та два члени екіпажу або не залишилося ресурсів, вибуває з гри.»

Картки. Капітани та кораблі.

На кораблі «*Веселий Роджер*» під командуванням *Джона* панує адаптивна культура. Капітан вимагає від екіпажу оперативного реагування й ухвалення рішень у ситуаціях підвищеного ризику, водночас надаючи підлеглим право самостійно визначати подальші дії відповідно до актуальних потреб. Для команди характерна готовність до ризикованих кроків, зокрема до освоєння нових планет і ринків.

У свою чергу, на кораблі «*Інновація*», де капітаном є *Сем*, переважає культура, орієнтована на результат. Екіпаж віддає перевагу роботі з новими, ще невідомими клієнтами, а головними цінностями тут є конкурентоспроможність, особиста ініціатива та готовність докладати значних зусиль. Прагнення до перемоги й досягнення високих цілей виступає цементуючою основою колективної взаємодії. Вони прагнуть завойовувати нові ринки та ухвалювати творчі рішення. Усі рішення ухвалює лише капітан після спілкування із своїм екіпажем.

Лея — капітан корабля «*Хесед*». Кланова культура, яка панує на цьому кораблі, має внутрішню спрямованість. Тут увага зосереджена на залученні команди до процесу спілкування з клієнтами й колективного ухвалення рішень. Основні цінності культури полягають у задоволенні потреб працівників і створенні атмосфери взаємної турботи та «сімейних» стосунків. Такий екіпаж цінує кооперацію, враховує інтереси як покупців, так і співробітників, а відмінності у статусі чи посадах не стають центром уваги.

Рішення ухвалюються лише якщо за неї проголосувала більша частина команди разом із капітаном.

Саманта — капітан корабля «*Норма*». У цій команді панує бюрократична культура, що характеризується переважно внутрішньою спрямованістю та прагненням до стабільних відносини з клієнтами. Насамперед цінується чітке дотримання встановлених правил, економне використання ресурсів та методичний, раціональний і впорядкований підхід у кожній сфері діяльності. Рішення ухвалюються одноосібно капітаном, а члени команди лише відповідають на його прямі запитання та виконують чіткі вказівки.

На лицьовій частині картки є опис культури кожного корабля, на зворотному боці — портрети капітанів.

Члени екіпажів.

Кожен із членів екіпажу має власні характеристики мотивації та ситуативні чинники. Вони не залежать від «посади».

Комунікатор 1. Цінності: Праця, Альтруїзм, Спілкування, Загальна активність.

Комунікатор 2. Цінності: Гроші, Свобода, Егоїзм, Спілкування.

Комунікатор 3. Цінності: Праця, Результат, Спілкування, Суспільна користь.

Комунікатор 4. Цінності: Влада, Гроші, Спілкування, Стабільність.

Практик 1. Цінності: Праця, Соціальний статус, Суспільна користь, Стабільність.

Практик 2. Цінності: Свобода, Праця, Комфорт, Професійне вдосконалення.

Практик 3. Цінності: Праця, Процес, Загальна активність, Кар'єра.

Практик 4. Цінності: Праця, Страхівка життя, Стабільність, Служіння.

Креатив 1. Цінності: Свобода, Результат, Творча активність, Виклик.

Креатив 2. Цінності: Егоїзм, Загальна активність, Творча активність, Професійне вдосконалення.

Креатив 3. Цінності: Творча активність, Суспільна користь, Стабільність, Служіння.

Креатив 4. Цінності: Комфорт, Соціальний статус, Творча активність, Стабільність.

Критик 1. Цінності: Страхівка життя, Суспільна користь, Стабільність, Служіння.

Критик 2. Цінності: Гроші, Процес, Суспільна користь, Професійне вдосконалення.

Критик 3. Цінності: Влада, Спілкування, Загальна активність, Суспільна користь.

Критик 4. Цінності: Результат, Суспільна користь, Кар'єра, Виклик.

Мотиватори — 40 карток, по дві кожного типу: Влада, Гроші, Свобода, Праця, Альтруїзм, Егоїзм, Процес, Результат, Страхівка життя, Комфорт, Соціальний статус, Спілкування, Загальна активність, Творча активність, Суспільна користь, Стабільність, Служіння, Кар'єра, Виклик, Професійне вдосконалення.

Ресурси: 16 карток, по дві кожного типу: Час, Гроші, Інноваційні технології, Зброя, Ліки, Їжа, Вода, Кисень.

Події: 40 різних проблемних ситуацій, кожна з яких представлена на окремій картці.

1. Продукція, яку ви хотіли купити в тубільців подорожчала вдвічі.
2. Продукція, яку ви хотіли продати тубільцям подешевшала вдвічі.
3. Продукція перестала користуватись попитом.
4. На складі немає того, що ви вже продали.
5. У вас з'явився сильний конкурент.
6. Ваша продукція на карантині.
7. Весь ваш корабель потрапив на карантин на місяць.
8. На корабель потрапила інфекція.
9. На корабель потрапила інопланетна тварина, яка все гризе.
10. Товар погризла інопланетна гусінь.

11. На кораблі закінчилась вода.
12. На кораблі закінчилась їжа.
13. На кораблі закінчилось паливо.
14. На кораблі закінчується кисень.
15. Мешканці іншої планети потерпають від голоду.
16. Мешканці іншої планети потерпають від спраги.
17. Терористи заховали вибухівку на вашому кораблі.
18. Місцева церква вважає вас емісарами диявола.
19. Місцева церква вважає ваші товари «недозволеними».
20. Місцева церква вважає вас посланцями Богів.
21. Інший корабель продає товари дешевше.
22. Інший корабель прилетів на планету раніше і вже торгує.
23. Місцева бюрократія вимагає хабар.
24. Місцева поліція хоче вас заарештувати.
25. Таможня хоче затримати ваш товар на невизначений строк.
26. Котів, яких ви привезли, тубільці їдять!
27. Кілька в томаті для тубільців вкрай потужний наркотик.
28. Тубільці застосовують дезодорант як хімічну зброю.
29. Реклама відлякує користувачів від вашого товару, бо не відповідає місцевим цінностям.
30. На планеті криза і тубільці нічого не купують.
31. На планеті криза, всі скуповують туалетний папір, але у вас його немає.
32. Тубілець непомітно потрапив на борт вашого корабля, але його перевезення може позбавити вас ліцензії.
33. Тубілець хоче потрапити як пасажир на борт вашого корабля, але його перевезення може позбавити вас ліцензії.
34. Корабель потребує ремонту.
35. Завтра виліт, а корабель потребує генерального прибирання.
36. Хтось із екіпажу проніс на борт горщик конопель.

37. Хтось із екіпажу проніс на борт щура як домашнього улюбленця.
38. Ви перевозите велику партію алкоголю.
39. Ви перевозите зброю, але її перевезення може позбавити вас ліцензії.
40. Вам пропонують дешево велику партію товару, але ви не знаєте, чи він буде користуватись попитом.

Таблиця 5.6

Таблиця фіксації результатів гри «Психологічний капітал»

Оцініть у кожному турі свої показники від 1 до 10				
Показники	1 тур	2 тур	3 тур	4 тур
Оптимізм				
Надія				
Ефективність				
Психічна стійкість				
Задоволення від команди				
Страх втратити роботу				
Позитивне ставлення до своєї роботи				

Механіка гри:

1. Учасники беруть картки капітанів та членів команди. Вони називають свої позиції і набираються в команди до капітанів.
2. Капітани не повідомляють особливості своєї корпоративної культури, а члени команди — свої мотивації.
3. Капітани беруть по 4 ресурси та 10 мотиваторів.
4. У кожному турі (під час вильоту) капітани беруть по 2 події та, відповідно до своєю корпоративної культури, вирішують наявні проблеми. Ресурси можна використовувати, але якщо вони вичерпані всі — команда програє. Учасники оцінюють свою лояльність та психологічний капітал.
5. Кораблі прибувають на базу. Капітани намагаються переманити до себе чужих членів команди або утримати своїх. Для цього вони можуть застосовувати мотиватори (але їхня кількість обмежена — 10 на капітана).

Члени команди можуть перейти, якщо в них низька лояльність та відповідні мотиватори.

6. Повторюються 4 цикли «Вильот — база» після чого визначаються переможці — команда, на кораблі якої найбільше членів екіпажу та збережених ресурсів.

Гра дала змогу усвідомити власні стратегії прийняття рішень, особливості корпоративної культури, свою систему мотивації та стимулювання персоналу. Крім того, учасники навчилися спостерігати за динамікою організаційної лояльності під впливом збігу внутрішньої мотивації та системи мотивування персоналу. Гра тривала 70 хвилин, обговорення результатів — ще 30 хвилин.

Під час підбиття підсумків дня, учасники зазначали, що поняття організаційної лояльності та психологічного капіталу були новими для них, однак після діагностики та моделюючої гри стали більш зрозумілими та цікавими. Учасники вважали, що побудова адекватної системи розвитку організаційної лояльності буде корисною для їхніх підприємств.

На другий день головна увага була спрямована на ситуативні та організаційні чинники формування організаційної лояльності. Під час групової дискусії учасники відповідали на запитання, які саме ситуації в їхніх компаніях сприяють та перешкоджають організаційній лояльності. Вони створили теоретичну модель поєднання мотивації та ситуацій у компанії, проаналізували ситуації у власних компаніях. Наступним кроком була мінілекція про типи корпоративної культури як із використанням класичних визначень, так і сучасних підходів, які базуються на концепції спіральної динаміки. Учасники під час діалогу виявили, на якій стадії розвитку за рівнями Грейвза перебувають їхні компанії, та якого рівня розвитку вони хотіли б, щоб їхні підприємства досягли у майбутньому. У межах цього ж блоку учасники навчалися навичкам медіації та стилям поведінки у конфлікті. Сучасні програми навчання керівників мають обов'язково включати модулі з **етичного лідерства** та побудови **довіри** (Dirks & Ferrin, 2002). Керівників слід навчати

принципам справедливого ставлення, прозорості комунікації та прийняття етично виважених рішень, що є критичним для формування лояльності підлеглих (Babalola et al., 2020; Ötken & Cenkci, 2022). Також важливим є розвиток навичок **інклюзивного лідерства**, спрямованого на створення середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним та має рівні можливості (Shore et al., 2011). Необхідно навчати керівників розпізнавати ознаки вигорання та «тихого звільнення» й адекватно реагувати на них, фокусуючись на підтримці **добробуту** та **залученості** команди (Harter, 2022; Klotz et al., 2024).

На заключному етапі учасники розробили план формування організаційної лояльності на власних підприємствах та захистили ці проєкти, вдосконаливши їх під керівництвом тренера та інших учасників. Під час підтримуючої зустрічі були отримані наступні результати: у двох компаніях не відбулося жодних змін, бо за результатами тестування було виявлено, що організаційна лояльність в цих компаніях і так достатня. Ще у трьох компаніях було виявлено дещо парадоксальну ситуацію — високий рівень лояльності за середнього та нижче середнього рівня психологічного капіталу працівників. Ця ситуація, на думку власників компаній, була зумовлена перевагою працівників під впливом ситуативного фактору — збільшення обсягу робіт наприкінці року. Тому керівники вирішили не впроваджувати жодних спеціальних заходів, а почекати кілька місяців та повторно перевірити рівень лояльності та психологічного капіталу працівників.

Інші дев'ять учасників впровадили на своїх підприємствах такі заходи з підвищення організаційної лояльності та психологічного капіталу:

- оптимізація бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- проведення нарад, спрямованих на підвищення участі працівників у прийнятті рішень;
- проведення майстер-класів із залученням акторів плейбек-театру з метою профілактики емоційного вигорання;

- проведення мінітренінгів із впровадженням ігрових технологій;
- впровадження системи внутрішнього посередництва та аналізу скарг і конфліктних ситуацій.

Завдяки цим заходам (індивідуалізованим залежно від проблем конкретного підприємства) було досягнуто підвищення організаційної лояльності та психологічного капіталу на всіх підприємствах, які брали участь у формуючому експерименті. Результати наведено у табл. 5.6.

До таблиці увійшли лише результати тих компаній, на яких було впроваджено проекти з підвищення організаційної лояльності. Вимірювання початкового рівня організаційної лояльності та психологічного капіталу працівників здійснювалося одразу після тренінгу, перед підтримуючою зустріччю. Повторне вимірювання проводилося через шість місяців, що дало змогу не лише впровадити запропоновані заходи, а й простежити їхню ефективність.

Таблиця 5.7

**Динаміка організаційної лояльності після впровадження
диференційованих заходів**

Компанія	Заходи	Організаційна лояльність (середні значення)			Психологічний капітал (середні значення)		
		До	Після	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні	До	Після	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні
1	Оптимізація бізнес-процесів	46,3	68,3	0,01	43,8	65,9	0,01
2	Зміна корпоративної культури	47,4	56,3	0,05	44,7	67,4	0,01
3	Проведення нарад	44,9	48,1	недостовірно	56,1	68,1	0,05
4	Плейбек-театр	48,1	69,4	0,01	58,2	65,2	недостовірно
5	Медіація	50,2	70,7	0,01	38,6	68,5	0,01

Компанія	Заходи	Організаційна лояльність (середні значення)			Психологічний капітал (середні значення)		
		До	Після	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні	До	Після	Достовірність розбіжностей за критерієм Мана-Уїтні
6	Ігрові технології	55,1	60,2	недостовірно	57,4	71,2	0,01
7	Зміна корпоративної культури та медіація	37,3	65,8	0,01	36,9	58,9	0,01
8	Оптимізація бізнес-процесів та проведення нарад	38,8	55,4	0,05	33,4	57,4	0,01
9	Зміна корпоративної культури та плейбек-театр	29,6	45,7	0,05	32,6	60,3	0,01

Аналіз даних із табл. 5.6. дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, психологічний капітал є «чутливішим» параметром, що піддається більш інтенсивним змінам під впливом втручань, ніж організаційна лояльність. Це свідчить про те, що розвиток психологічного капіталу є необхідною передумовою для формування стабільної та довготривалої лояльності. По-друге, найефективніші результати були досягнуті у компаніях, які поєднали організаційні (оптимізація бізнес-процесів, зміна культури) та психологічні (наради, медіація, ігрові технології) заходи. Цей синергетичний ефект дозволив досягти значних покращень за обома показниками, навіть за умови дуже низьких початкових значень (компанії 7, 8, 9). Це підкреслює, що комплексний, багатовекторний підхід є ефективнішим, ніж точкові втручання. По-третє, саме навчання керівників діагностиці та розробці власних проєктів

виявилося найбільш успішним підходом, що дозволив адаптувати втручання до унікальних потреб кожної компанії.

Порівняльний аналіз двох дослідницьких програм дозволив виявити ключові відмінності та узагальнити основні висновки. Універсальні тренінги, як-от для працівників ДСЗ, здатні покращити окремі психологічні показники (оптимізм, надія) та компоненти лояльності (афективну, нормативну), але їхній вплив є обмеженим, особливо коли йдеться про поведінкові установки, що потребують тривалого закріплення, або про фактори, які знаходяться поза межами психологічного втручання (тривала лояльність). Натомість, індивідуалізовані програми, розроблені та впроваджені самими керівниками, виявилися значно ефективнішими.

Ключовим результатом дослідження є підтвердження гіпотези про синергію організаційних та психологічних втручань. Отримано переконливі докази того, що поєднання оптимізації бізнес-процесів зі зміною корпоративної культури та поліпшенням міжособистісної взаємодії веде до значних і достовірних змін як в організаційній лояльності, так і в психологічному капіталі персоналу. Психологічний капітал, як більш динамічний параметр, може слугувати індикатором ефективності короткострокових змін і є важливою передумовою для формування стійкої лояльності.

Таким чином, бачимо, що психологічний капітал — це більш «чутливий» параметр. Він інтенсивніше змінюється під впливом організаційних та психологічних заходів. Поєднання двох типів заходів, спрямованих як на поліпшення організаційних процесів, так і на клімат колективу позитивно впливає на лояльність і психологічний капітал навіть у тих компаніях, де результати первинного дослідження психологічного капіталу та організаційної лояльності були нижче середнього рівня.

Отже, можна рекомендувати проведення тренінгів для керівників та менеджерів із персоналу з метою оптимізації організаційної лояльності та психологічного капіталу на підприємствах. Як приклад, слід зазначити, що:

педагогічні працівники відчували високий рівень емоційного вигорання у поєднанні з лояльністю, що призводило до тривожності та емоційного виснаження, втрати спонтанності і поведінкової гнучкості. Саме тому було розроблено та апробовано програму підтримки цієї категорії працівників за допомогою плейбек-театру. Разове втручання за цією програмою дещо зменшує прояви емоційного вигорання та підвищує нормативну лояльність. Оптимальні результати були досягнуті після впровадження другого типу програми, у межах якої учасники частково проходили акторський тренінг і частково аналізували ситуації своєї професійної діяльності за допомогою плейбек-театру. Проведення лише акторського тренінгу (третій тип програми), сприяло розвитку спонтанності, зменшило прояви емоційного вигорання, але не мало суттєвого позитивного впливу саме на організаційну лояльність. Захоплення новим видом діяльності зменшувало прихильність до актуального робочого місця; застосування ігрових технологій у роботі з працівниками комерційних установ підвищував рівень показників психологічного капіталу, але не мав суттєвого впливу на рівень корпоративної лояльності. Тому можна рекомендувати ці заходи лише у тих компаніях, де рівень лояльності є достатнім або скорочення плинності персоналу не є пріоритетним для керівництва, а важливішим є мотивація персоналу до виконання поточних завдань.

Впровадження організаційних змін та трансформації корпоративної культури позитивно впливає на формування лояльності персоналу за умови поліпшення рівня соціальної підтримки та клімату колективу, а також урахування наявної ціннісно-мотиваційної структури персоналу.

Керівники компаній, за умови відповідного навчання, здатні самостійно розробляти та впроваджувати заходи з розвитку організаційної лояльності. Проведений тренінг для керівників та аналіз результатів його впровадження довів, що поєднання двох типів заходів, спрямованих як на поліпшення організаційних процесів, так і на клімат колективу, позитивно впливає на лояльність і психологічний капітал навіть у тих компаніях, де результати

первинного дослідження психологічного капіталу та організаційної лояльності були нижчими за середній рівень.

Висновки до розділу 5

- Програми розвитку мають бути диференційованими. Універсальні тренінги можуть позитивно впливати на окремі показники, але для досягнення глибоких і стійких змін необхідне впровадження індивідуалізованих програм, розроблених з урахуванням специфіки конкретного підприємства та його персоналу.

- Психологічний капітал є ключовою ланкою. Розвиток психологічного капіталу (надії та оптимізму) є більш чутливим до втручань, ніж організаційна лояльність. Тому, програми, спрямовані на підвищення лояльності, повинні включати компоненти, що сприяють розвитку психологічного капіталу як необхідного фундаменту.

- Ефективність залежить від комплексності. Найбільш ефективною стратегією є поєднання організаційних змін (оптимізація бізнес-процесів, зміна корпоративної культури) з психологічними заходами (медіація, тренінги комунікації та ігрові технології).

- Інвестиція в лідерство має пріоритет. Навчання керівників та менеджерів з персоналу навичкам діагностики та самостійної розробки проєктів із підвищення лояльності є ефективнішим, ніж проведення універсальних тренінгів для рядових співробітників, оскільки це створює механізм для системних і постійних змін всередині організації.

- Довгострокова лояльність вимагає структурних змін. Слід розуміти, що такий показник, як тривала лояльність, не може бути суттєво зміненим короткостроковими тренінгами, оскільки він прямо залежить від зовнішніх умов та ситуації на ринку праці.

- Усвідомлення ризиків. Важливо враховувати, що деякі психологічні втручання можуть мати непередбачувані наслідки для організаційної лояльності, тому це вимагає постійного моніторингу та адаптації програм.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

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

1. Теоретичний аналіз генезису поняття **лояльності персоналу** дозволив встановити, що організаційна лояльність еволюціонувала від простого «бажання залишатися в компанії» до складного багатовимірного 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 розглядати 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 «Вимірювання психологічного капіталу» / 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. Лонгітюдне дослідження показало, що не фінансова криза сама по собі, а 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 під час розробки програм лояльності.

4. На основі десятирічного 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 якість внутрішніх комунікацій. Доведено, що демократичний стиль та підтримка автономії працівників є вагомими за матеріальні бонуси у довгостроковій перспективі.

5. Обґрунтовано та апробовано дві моделі психологічного супроводу: адміністративно-структурну (для стабільних ієрархічних структур) та 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 через поєднання організаційних змін (реструктуризація, оптимізація бізнес-процесів) з психологічними втручаннями (тренінги, наради, ігрові технології). Найбільш ефективним виявився комплексний підхід порівняно 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 віддалених форматів праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаніна, Г. В., & Антонєць С. А. (2019). Емоційний інтелект як фактор ефективної комунікації в бізнес-організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОППП*, 4(18), 7–13. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка (Ред.). Київ.
2. Андрєєва, І. А. (2008). Психологічні складові відданості персоналу організації. *Актуальні проблеми психології*, 1(21–22), 49–53. С. Максименко, Л. Карамушка (Ред.). Київ : Науковий світ.
3. Андрєєва, І. А. (2009). Чинники формування відданості організації у персоналу банківських установ у сучасних соціально-економічних умовах. *Актуальні проблеми психології*, 1(24), 48–52. С. Максименко, Л. Карамушка (Ред.). К.: А. С. К.
4. Андрєєва, І. А. (2010). *Психологічні умови формування відданості організації у персоналу банківських структур* (Автореф. дис. канд. психол. наук). Університет економіки та права «КРОК». Київ.
5. Бабич, О. (2003). Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*, 2, 449–456.
6. Баланюк, І. Ф., & Мегедин, Н. Р. (2012). *Розвиток організації сільськогосподарських підприємств*. (Монографія). Івано-Франківськ : ЛІК.
7. Банникова, Е. Б. (2012). Організаційна культура як інструмент управління персоналом організації. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*, 18(2), 56–64.
8. Банникова, Е. Б. (2013). Организационная культура как фактор формирования лояльности персонала. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*, 19, 455–463. Харків.

9. Баранюк, И. А. (2011). Методы управления проектами организационного развития. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*, 2, 68–72.
10. Біскуп, В. С. (2008). Співвідношення об'єктивних та суб'єктивних чинників у становленні індивідуальної кар'єри. www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Psihologia/36842.doc.htm
11. Богоявленський, О. В. (2017). Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 59, 216–224.
12. Буханевич, І. О. (2019). Обґрунтування напрямів зростання підприємства в конкурентному середовищі. <https://core.ac.uk/download/pdf/323533491.pdf>
13. Варга, Н. І. (2013). Соціальна відповідальність підприємництва в умовах сучасного суспільства. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 27, 22–25. Ужгород: Говерла.
14. Василенко, В. А. (2005). *Менеджмент устойчивого развития предприятий*. Киев: Центр учебной литературы.
15. Ващенко, І. В. (2015). Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 3(38), 54–61. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля.
16. Ващенко, І. В. (2016). Корпоративна культура як засіб активізації інноваційної діяльності освітніх установ. *Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин»*, 131–133. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006.
17. Вебер, М. (2000). *Господарство і суспільство: нариси з соціології розуміння*. Київ: Видавничий дім «Всесвіт».
18. Власова, О. І., Данилюк, І. В., Пащенко, С. Ю., & Трофімов, А. Ю. (2014). Peer-to-Peer Interaction as a Communicative and Learning Strategy in Organization. *Матеріали International Conference «Social Communication in the Real and Virtual World»*, 29–30.

19. Власова, О. І., Ващенко, І. В., Данилюк, І. В., & Щербина, В. Л. (2016). Досвід міждисциплінарного дослідження розвитку цілісної особистості в контексті соціальних змін. *Психологія і особистість*, 2(1), 116–127.
20. Гакова, М. (2024). Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 1(48), 344–350. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>
21. Георгіаді, Н. Г. (2012). Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 7(17), 94–98.
22. Герпотт, Т. Й. (2000). Эмпирические исследования лояльности клиента. *Проблемы теории и практики управления*, 6, 73–77.
23. Голосов, А. О. (2009). Измерение уровня корпоративной приверженности сотрудников компании. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*, 10(78), 91–95.
24. Голубков, С. В. (2003). Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения. *Управление персоналом*, 10, 62–63.
25. Горностай, П. П., & Титаренко Т. М. (Ред.). (2001). *Психологія особистості : словник-довідник*. К. : Рута.
26. Горячківська, І. В. (2017). Вдосконалення матеріальних стимулів покращення лояльності персоналу з позицій економічної безпеки вищих навчальних закладів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 45(2), 64–70.
27. Горячківська, І. В. (2017). Особливості оцінювання лояльності персоналу вищого навчального закладу. *Ефективна економіка*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1@z=5844>
28. Грубі, Т. В. (2014). Дослідження відданості персоналу організації в державних службовців. *Проблеми сучасної психології*. (Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного ун-ту імені І. Огієнка,

- Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України), 24, 156–165.
- С. Максименко, Л. Онуфрієва (Ред.). Кам'янець-Подільський: Аксіома.
29. Грубі, Т. В. (2015). *Основні моделі відданості персоналу організації* (докторська дисертація). Центр педагогічних досліджень.
30. Гудзь, М. О., Стадник, В. В., & Михальчик, Т. В. (2012). Проблеми інкорпорації національних архетипів організаційної поведінки в організаційну культуру спільних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1(4), 238–241.
<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/38247773-325b-4bef-8c61-774a341ceba7/content>
31. Гундერთайло, Ю. Д., Климчук, В. О., & Кляпець, О. Я. (2016). *Психологія життєтворення особистості в сучасному світі* (монографія), Т. М. Титаренко (Ред.). Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ : Міленіум.
32. Гура, Н. А. (2018). Переривання кар'єри: поведінковий патерн у структурі професійної мобільності особистості. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 30, 207–217.
33. Гура, Н. А. (2019). Задоволеність кар'єрою як фактор кар'єрного розвитку та соціально-професійної мобільності. *Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОППП*, 2–3(17), 35–47. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка (Ред.). Київ.
34. Дембицька, Н. М. (2018). Наставництво як соціалізуюча практика. *Актуальні проблеми психології*. (Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України). Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, 1(48), 14–19. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка (Ред.). Київ ; Алчевськ : ЛОГОС.
35. Державна служба статистики України. (2023). *Економічна активність населення України у 2023 році*.
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/rp/ean/ean_u/ean2023_u.html

36. Державна служба якості освіти України. (2024). *Освіта під час війни: звіт за результатами опитування*. https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Zvit_Osvita-pid-chas-viyni-opituvannya_2024.pdf
37. Дьяченко, М. И., & Кандыбович, Л. А. (2001). *Психологический словарь-справочник*. Минск : Харвест.
38. Єфіменко, А. (2024). Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 85–91.
39. Жигаренко, І. Є., Завацька, Н. Є., & Борозенцева, Т. В. (2015). Емпіричне вивчення соціально-психологічних особливостей корпоративної культури громадських організацій в умовах трансформаційних змін соціуму. *Актуальні проблеми психології*. (Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України), 1(42), 19–24. Київ : Міленіум.
40. Заболотна, В. О. (2015). Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, III(28), Issue 55, 68–73.
41. Загряжская, Е. А. (2010). Развитие психотерапевтического потенциала Плэйбэк-театра: понимание «сверхзадачи» истории и жанр игры. *Журнал практического психолога*, (3), 91–118.
42. Зазыкин, В. Г., & Чернышев, А. П. (1992). *Менеджер: психологические секреты профессии*. Москва : ЦИТП.
43. Зянько, В. В. (2008). *Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку*. (Монографія). Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця.
44. Иванова, А. Г., & Батарчук, Д. С. (2017). Лояльность персонала организации как современная научная проблема. *Экономика и социум*, 11(42), 1163–1166.
45. Ілляшенко, С. М., & Колодка, А. В. (2012). Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (38), 123–129. <https://core.ac.uk/download/pdf/324249870.pdf>

46. *Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами* (2012). (Колективна монографія). В. Сідак, І. Мігус (Ред.). Черкаси : Вид-во «МАКЛАУТ».
47. Казмиренко, В. П. (1993) *Социальная психология организаций*. (Монографія). Киев : МЗУУП.
48. Канеман, Д., Словик, П., & Тверски, А. (2005). *Принятие решений в неопределенности: правила и предупреждения*. Харьков : Ин-т прикладной психологии «Гуманитарный Центр».
49. Карамушка, Л. М., & Андрєєва, І. А. (2012). *Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур)*. (Монографія). Львів : Галицький друкар.
50. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., & Терещенко, К. В. [та ін.] (2015). *Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури*. (Колективна монографія). Київ : Педагогічна думка.
51. Карамушка, Л. М., & Ткалич, М. Г. (2009). *Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій)*. (Монографія). Запоріжжя : Просвіта.
52. Карасев, Я., Ус, В. (2004). От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы. *Маркетинговые коммуникации*, 4, 2–5.
53. Кісарчук, З. Г., Гребінь, Л. О., Гурлєва, Т. С., Данилевський, І. А., Демидюк, Н. П. (2012). *Соціокультурні чинники становлення сучасної парадигми психотерапевтичної допомоги особистості*. (Монографія), 98–102. З. Г. Кісарчук (Ред.). Кіровоград : Імекс-ЛТД.
54. Кокун, О. М. (2009). *Методологічні засади та практичні заходи психофізіологічного забезпечення професійного становлення фахівця. Проблеми сучасної психології*. (Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України), 5, 214–223. С. Д. Максименко, Л. А. Онуфрієва (Ред.). Кам'янець-Подільський : Аксіома.

55. Кокун, О. М. (2012). *Психологія професійного становлення сучасного фахівця*. (Монографія). Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство».
56. Кокун, О. М. (2013). Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*, 9, 1–5.
57. Кокун, О. М. (2014). Опитувальник професійного самоздійснення. *Практична психологія та соціальна робота* 7, 35–39.
58. Комісарова, С. М., Романовська, Д. Д., & Унгурян, І. К. (2007). *Основи психокорекційної роботи*. Чернівці : Технодрук.
59. Кононець, М. О. (2013). *Психологія професійної моральності підприємців: теорія та сучасна практика*. (Монографія). Київ : Омега-Л.
60. Коулман, Дж. (2001). Капитал социальный и человеческий. *Общественные науки и современность*, 3, 121–139.
61. Краснобокий, Ю. М., Левківський, К. М. (2001). *Словник-довідник науковця-початківця*. Київ : НМЦВО.
62. Креденцер, О. В. (2013). Теоретичний аналіз типологій організаційної культури. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. (Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України), 1(37), 17–21. С. Максименко, Л. Карамушка (Ред.). Київ-Алчевськ : ЛАДО.
63. Криницына, З. В. (2013). Влияние внутрикорпоративного имиджа на приверженность персонала организации. *Социогуманитарный вестник*, 1(10), 54–57.
64. Кружков, А. Как не спутать лояльность с терпимостью. *Энциклопедия маркетинга*. http://marketing.spb.ru/libmn/loyal_vs_tolerant.htm
65. Кузікова, С. Б. (2013). Уявлення про саморозвиток особистості в зарубіжних психологічних теоріях. *Проблеми сучасної психології*, . (Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка

- НАПН України). 19, 323–333. С. Максименко, Л. Онуфрієва (Ред.). Кам'янець-Подільський : Аксіома.
66. Кузікова, С. Б. (2016). Міні-анкета «Дієвість саморозвитку особистості». <http://kuzikova.info/category/science/tools/>
67. Кучук, Ю. В., Романець, І. В., & Гончаренко, Т. В. (2016). *Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі* (матеріали наукової конференції). Вінниця : Вінницький національний технічний університет.
68. Леськова, С. (2022). Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*, 76, 25–33. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1081.pdf>
69. *Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе (по материалам американских исследований)*. (1997). К. Ковальски, Дж. Кенджеми (Ред.). Дубна : Феникс.
70. Лучінкіна, А. І., Мілютіна, К. Л. (2015). *Ігрові технології*. Ніжин : Аспект-поліграф.
71. Мадди, С. Р. (2005). Смыслообразование в процессе принятия решений. *Психологический журнал*. 26(6), 87–101.
72. Максименко, С. Д. (2015). Теоретико-методологічні засади дослідження особистості в сучасній психології. *Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика*. (Монографія). С. Д. Максименко, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікова (Ред.). Суми : Вид-во СУМДПУ ім. А. С. Макаренка.
73. Максименко, С. Д. (2016). Концепція саморозвитку особистості. *Проблеми сучасної психології*. (Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України). 33, 7–23. С. Максименко, Л. Онуфрієва (Ред.). Кам'янець-Подільський : Аксіома.
74. Максименко, С. Д., & Сердюк, Л. З. (2016). Психологічна основа самореалізації особистості: структура і функції. *Актуальні проблеми психології*. (Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України), IX(9), 6–13. Київ : Талком.

75. Малік, М. Й., & Нужна, О. А. (2007). *Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми*. Київ : ННЦ ІАЕ.
76. Мартенс, Й.-У., & Куль, Ю. (2015). *Самотивація. Искусство мотивировать себя*. Харків : Гуманитарний Центр.
77. Маслов, Д. В., & Роше, Г. (2006). Трансформація організаційної культури через аналіз цінностей. *Методи менеджмента качества*, 2, 18–23.
78. Мігус, І. П., & Черненко, С. А. (2013). Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*, 11, 24–27. https://www.agrosvit.info/pdf/11_2013/7.pdf
79. Міністерство економіки України. Українці взяли понад 15 тисяч ваучерів на навчання: які професії обирають? <https://me.gov.ua/News/Detail?id=8f729207-1b48-4e3c-ae96-c94ce1b091a5&lang=uk-UA>
80. Можвіло, О. А. (2006). Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології*. (Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України), 18, 15–19.
81. Нагірна, О. О. (2011). Фактори лояльності персоналу комерційних організацій. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 28, 243–252.
82. Павлик, В. П. (2017). Інформаційно-аналітична модель організації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 8, 65–69.
83. Павлик, В. П. (2020). Систематизація методів в інформаційному забезпеченні управління підприємствами. *Економіка АПК*, 1, 95.
84. Павлін, Д. О. (2015). Розвиток спонтанності як засіб формування команди. *Актуальні проблеми психології*. (Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України). 1(42), 61–67. Київ : Міленіум.

85. Перевозова, І. В., Вітовський, О. І., Хомик, А. В., & Ривак, О. І. (2023). Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*, 23. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165>
86. Пилат, Н. (2013). Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. *Освіта Регіону: політологія, психологія, комунікації*, 1, 239–244. <https://social-science.uu.edu.ua/article/1019>
87. Пилат, Н. І. (2010). Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології* (Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України), 10, 601–612. С. Д. Максименко, Л. А. Онуфрієва (Ред.). Кам'янець-Подільський : Аксіома.
88. Поліщук, Н. В. (2005). *Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання*. (Монографія). Київ : КНТЕУ.
89. Полосухина, М. В. (2012). Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 12 (48), 69.
90. Поплавська, А. П. (2012). Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*, (2), 64–71.
91. Поплавська, А. П. (2013). Психологічний аналіз видів лояльності персоналу до організації. http://sites.znu.edu.ua/sppconf/2013pdf/poplavskaya_3.pdf
92. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформації в економіці та суспільстві*, 1(1), 20–30. <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20>
93. *Психологічні засади організаційного розвитку* (2013). (Колективна монографія). Л. М. Карамушка (Ред.). Кіровоград : Імекс-ЛТД.

94. *Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості* (2018). (Колективна монографія). Л. М. Карамушка (Ред.). Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
95. Пучкова, С. І. (2018). Управління лояльністю персоналу підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції «Економіка і управління: сучасні виклики й перспективи розвитку»*, Житомирський державний технологічний університет, 209–214. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>
96. Пушкар, М. С., & Павлік, А. І. (2013). Якісні характеристики керівника та їх вплив на ефективність управління персоналом. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 4, 123–131. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2835/1/Pushkar%20Pavlik.pdf>
97. Рибачук, Н. В., Журко, Т. О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування <http://rybachuk.vk.vntu.edu.ua/file/104f4f82f16b0a88f8c1f299963de889.pdf>
98. Роженко, О. В. (2019). Формирование организационной культуры предпринимательских структур как средства согласованности экономических интересов субъектов хозяйствования. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*, 1(70), 68-75.
99. Романова, О. В. (2019). Аналіз рівня розвитку та взаємозв'язку організаційної лояльності та професійної прихильності персоналу медичних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія* (Науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОППП), 4 (18), 78-84. С. Максименко, Л. Карамушка (Ред.). Київ.
100. Рувенный, И. Я., Авакумов, А. А. (2016). Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности. *Материалы XVI*

- Международной научной конференции: Управление экономикой: методы, модели, технологии*, 244–247. Л. А. Исмаилова (Ред.).
101. Салас, Дж. (2009). *Играем реальную жизнь в Плейбек-театре*. М. Ю. Кривченко (пер. з англ.). Москва : Когито-Центр.
 102. Самохвалова, С. М. (2015). Формирование лояльности персонала в организации. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*, 11, 727–728.
 103. Сандалова, К. В. (2015). Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании. *Молодой ученый*, 10.2, 130–132.
 104. Сардак, О. В. (2014). Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24 (2), 239–245.
 105. Семикіна, М. В. (2009). *Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання*. (Монографія). Кіровоград : КОД.
 106. Серафим, Н. В. (2010). Теоретико-методичні засади ідентифікування ризиків нелояльності персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1(3), 199–202.
 107. Соловьева, Я. А., Чувашова А. А. (2015). Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения. *Science Time*, 4(16), 734–741.
 108. Стамбульська, Х. Б., Передало, Х. С. (2022). Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(8), 108–115. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29513/220972maket-108–115.pdf>
 109. Сухомлин, М. О., Романюк, Л. М. (2017). *Міжнародний менеджмент: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів ОС «Магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»*. Міністерство освіти і науки України, Центральноукраїнський

<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/8183>

110. Третьяченко, В. В. (2004). *Управлінські команди: методологія і теорія, формування і розвиток*. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля.
111. Трофімов, А. Ю. (1999). Удосконалення організаційної структури підприємства. *Вісник Харківського державного університету. (Психологія)*. 439, 150–153. Харків: Харківський університет.
112. Трофімов, А. Ю. (2002). Удосконалювання організаційної структури компанії, як один з аспектів підвищення ефективності управління. *Вісник Харківського Університету*, 550, 294–296.
113. Трофімов, А. Ю. (2002). Управління людськими ресурсами в стратегії діяльності компанії. *Вісник Харківського державного університету. Психологія*, 576, 141–143. Харків : Харківський університет.
114. Трофімов, А. Ю. (2006). Соціально-психологічні особливості формування керівної ланки. *Психологія*.
115. Трофімов, А. Ю. (2006). Соціально-психологічні чинники функціонування керівної ланки. *Вісник. Соціологія. Психологія. Педагогіка*, , 25, 99–101. Київ : КНУ.
116. Трофімов, А. Ю. (2007). Історичні аспекти становлення управлінської думки. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. Психологічні науки*, 49, 142–151. Чернігів : ЧДПУ.
117. Трофімов, А. Ю. (2012). Мотиваційно-ціннісні характеристики робітників як показник організаційної прихильності. *Актуальні проблеми психології*, 1(33), 311–316.
118. 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.

119. 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. Київ : Київський університет.
120. 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.
121. Трофімов, А. Ю. (2014). Психологічний капітал в організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, 2, 259–265.
122. Трофімов, А. Ю. (2014). Психологічний капітал як особистісний ресурс організаційної лояльності. *Матеріали III Всеукраїнського психологічного конгресу з міжнародною участю «Особистість у сучасному світі»* (т. 3, с. 270–273). НАПН України, Інститут психології імені Г. С. Костюка. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство».
123. Трофімов, А. Ю. (2015). Психологічний капітал як особистісний ресурс організації. *Матеріали Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології «Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні»* (т. 2., с. 125–126). НАПН України, Інститут психології імені Г. С. Костюка. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство».
124. Трофімов, А. Ю. (2016). Кроскультурне дослідження особливостей становлення спонтанності особистості. *Наука і освіта*, (9), 182–187.
125. Трофімов, А. Ю. (2017). Розвиток людини як прояв життєстійкості. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Психологічна освіта в Україні: традиції, сучасність та перспективи»*. (с. 279–281). Київ.
126. Трофімов, А. Ю. (2018). Вплив стилю управління на професійну соціалізацію особистості працівників та ефективність їх роботи.

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. «Соціалізація і ресоціалізація особистості в умовах сучасного суспільства» (т. 6., с. 152–153). Київ.

127. Трофімов, А. Ю. (2019). Збереження психічного здоров'я та емоційного стану особистості після психотравмуючих ситуацій (втрата праці). *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Здоров'я у міждисциплінарному вимірі»* (с. 79–81).
128. Трофімов, А. Ю. (2019). Організаційні цінності та ефективність професійної діяльності людини в сучасному світі. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми психічного та психологічного здоров'я»* (с. 207–209).
129. 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>
130. Трофімов, А. Ю. (2020). Емпіричне вивчення організаційної лояльності персоналу: проблеми та їх ідентифікація. *Український психологічний журнал*, 37, 20–32.
131. 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>
132. 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>
133. 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>

134. Трофімов, А. Ю. (2020). Феномен організаційна лояльність персоналу як наукова проблема. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний вимір психології та педагогіки»*.
135. 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>
136. Трофімов, А. Ю., & Кузьмічова І.В. (2025). Соціально-психологічні чинники формування організаційної прихильності у співробітників правоохоронних органів. *Габітус*, 72, 164–170. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.28>
137. Трофімов, А. Ю. (1997). Методологічні підходи до вивчення управлінської діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. Психологія. Педагогіка*, (4), 36–41. Київ : Київський університет.
138. 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>
139. 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>
140. 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>
141. Трофімов, А. Ю., & Бондар, Ю. І. (2014). Психологічний капітал в організації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, 2(23), 259–266. Київ : Київський університет.

142. Трофімов, А. Ю., & Загурська, Е. В. (2016). Психологічні особливості емоційно-вольової сфери особистості залежно від професійної спрямованості (на прикладі професії актора). *Психологія і особистість*, 1(9), 264–277. Полтава : ПНПУ ім. В. Короленка.
143. Трофімов, А. Ю., & Мілютіна, К. Л. (2017). Влияние типа корпоративной культуры на уровень удовлетворенности трудом. *Матеріали International Scientific Conference. Topical problems of modern science*, 5, 58–61.
144. Трофімов, А. Ю., & Мілютіна, К. Л. (2019). Адаптація методики «Диспозиції жадібності». *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОППП, 4(18), 62–68. С. Максименко, Л. Карамушка (Ред.). Київ.
145. Трофімов, А. Ю., & Мілютіна, К. Л. (2020). *Психологія сучасного бізнесу* . Навчальний посібник, 1–168. Київ : Ліра-К.
146. Трофімов, А. Ю., & Пащенко, С. Ю. (2018). Психологічні засади розвитку лідерської поведінки підлітків у тимчасових рекреаційних об'єднаннях. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Актуальні проблеми рекреаційної психології та педагогіки дитинства*, (т. 5., с. 256–261). Київ.
147. Трофімов, А. Ю., & Рудська, М. І. (2015). The forms of social activity of modern youth. *Матеріали International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies. «Socio-economic sciences and challenges of modern technology and planetary communication»*, 148. ICTM.
148. 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>

149. Трофімов, А. Ю., Трофімов, Ю. Л. (2002). Особистий фактор в системі управління. *Вісник Харківського Державного Університету. Психологія*, 539, 137–139. Харків : Харківський університет.
150. 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>
151. Федоров, А. С. (2003). Удовлетворенность сотрудников: способы измерения. *Справочник по управлению персоналом*, 9, 28–34.
152. Федотова, И. В. (2014). Оценка уровня лояльности персонала предприятия. *Экономика транспортного комплекса*, 23, 73–75.
153. Федотова, І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. <http://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/903>
154. Федулова, Л. І., Фомова, О. А. (2009). *Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур*. (Монографія). Хмельницький : Вид-во ХНУ.
155. Харчишина, О. В. (2010). *Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки*, (Колективна монографія), с. 182–202. В. К. Данилка, Г. М. Тарасюк (Ред.). Житомир : Вид-во ЖДТУ.
156. Харчишина, О. В. (2011). *Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості*. (Монографія). Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
157. Швалб, Ю. М. (2018). Еволюційна метафора в психологічній структурі способу життя. *Актуальні проблеми психології*. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 7(45), 317–333. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
158. Швалб, Ю. М. (2018). Мотиваційні підстави життєдіяльності особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (Психологія)*, 1(8), 60–64.

159. Швалб, Ю. М., & Волинець, Н. В. (2018). Проблеми методології дослідження психологічного благополуччя працюючої особистості (працівника). *East European Science journal*, 5,(33), 57–64.
160. Шпекторенко, І. В. (2013). Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання.[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13sivpfo.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sivpfo.pdf)
161. Штепа, П. (n.d.). *Словник чужослів*.
<https://1676.slovaronline.com/search?s=%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9>
162. Яновская, С. Г. (1997). К вопросу о создании методик исследования предпринимательской деятельности. *Вісник Харківського університету. (Психологія)*, 395, 139–142.
163. Яновская, С. Г. (1999). Бизнес лидер: психологический портрет украинской женщины-предпринимателя. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. (Психологія)*, 460, 136–139.
164. Яновская, С. Г., Лялько, Е. А., Махновский, С. С. (2006). Бизнес лидер: психологический портрет украинской женщины-предпринимателя. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. (Психологія)*, 740(36), 274–277.
165. Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting employee loyalty through the relationship between service quality and management commitment: A case study analysis in the iron and steel industry (Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt). *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2212492. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492>
166. Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 321–336.
167. Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34(3), 321–336.

168. Ahlgren, M. (2011). What is intellectual capital? *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 15(2), 17–21.
169. Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 62(7), 718–734.
170. Ajzen, I., Joyce, N., Sheikh, S., & Cote, N. G. (2011). Knowledge and the prediction of behavior: The role of information accuracy in the theory of planned behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, 33(2), 101–117. <https://doi.org/10.1080/01973533.2011.568834>
171. Akin-Little, K. A. (2004). A Preventative Model of School Consultation: Incorporating Perspectives From Positive Psychology. *Psychology in the Schools*, 41(1). Special Issue: Positive Psychology and Wellness in Children, 155–162.
172. Albrecht, S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., & Saks A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
173. Alexander Newman, Deniz Ucbasaran, Fei Zhus, & Giles Hirst. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 120–138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
174. Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427.
175. Allen N. J., & Grisaffe D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209–236.
176. Allen N. J., & Meyer J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

177. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
178. Allen, M., & Tüselmann, H.-J. (2009). All powerful voice? The need to include «exit», «loyalty», and «neglect» in empirical studies too. *Employee Relations*, 31, 538- 552. doi:10.1108/01425450910979275
179. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, 285–314. MA : Kluwer Academic Publishers.
180. Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209–236.
181. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
182. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
183. Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
184. Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1970). Correlates of work related tension. *Proceedings, Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, 23, 207–218.
185. Ameer, Irfan (2014). Satisfaction — A behavioral perspective on consumer: Review, criticism and contribution. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(1), 75–82.
186. Angle, H., & Perry, J. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1–14.

187. Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 97, 15–22.
188. Arian, E. (1971). *Bach, Beethoven, and bureaucracy: The case of the Philadelphia Orchestra*. University: University of Alabama Press.
189. Arian, E. (1974). Some problems of collective bargaining in symphony orchestras. *Labor Law Journal*, 25, 666–672.
190. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350–360.
191. Arvidson, M, & Axelsson J. (2014) Lojalitetens sociala former — Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55–64.
192. Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1–16.
193. Aryee, S., Wyatt, T., & Min, M. K. (1991). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 545–556.
194. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
195. Avey J. B., Reichard R. J., Luthans F., & Mhatre K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
196. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
197. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17–28.

198. Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 384–401.
199. Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
200. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
201. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
202. Bain, G. H. (2003). Quality of life in healthy old age: Relationships with childhood IQ, minor psychological symptoms and optimism. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 38(11), 632–636.
203. Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli W. B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research*, 25, 13–30). New York : Nova Science Publishers
204. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
205. Bakker, A., & Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181–196. Psychology Press.
206. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). *Socially induced burnout*. [Paper presentation] 5th EAWOP Congress, Prague, Czech Republic..

207. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
208. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Bulters, A. J., Van Rooijen, A., & Ten Broek, E. (2002). Carrière-counseling voor artsen via internet [Career counseling for physicians via the internet]. *Medisch Contact*, 57, 454–456.
209. Baldwin, D. R. (2003). Optimism and stress: An African-American college student perspective. *College Student Journal*, 37(2), 276–285.
210. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206313495411
211. Basit, A. A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. *Personnel Review*, 48(3), 644–658.
212. Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95–112.
213. Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts the economic dilemma: A study of problems common to theater, opera, music, and dance*. New York: Twentieth Century Fund.
214. Becker, H. S. (1960). Notes on the concepts of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
215. Bedeian, A. G., & Armenakis, A.A. (1981). A path analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417–424.
216. Begley T. M., & Czajka J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552–556.
217. Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. A., & Prasad, J. N. (1994). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi

- organizations: A predictive study. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 449–456
218. Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *Frontiers in psychology*, 9, 2069.
 219. Bensman, J. (1983). Introduction: The phenomenology and sociology of the performing arts. In J. B. Kamerman, & R. Martorella (Eds.), *Performers and performances* (pp. 1–37). New York: Praeger.
 220. Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of employability policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16, 173–192.
 221. Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
 222. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY : Doubleday.
 223. Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113–1132.
 224. Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., Cropanzano R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153–180.
 225. Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
 226. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

227. Boroff, K.E., & Lewin, D. 1997. Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50–63.
228. Bowling, N. A. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–34.
229. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
230. Brissette I. (2003). Observer ratings of health and sickness: Can other people tell us anything about our health that we don't already know? *Health Psychology*, 22(5), 471–478.
231. Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73(2), 139–145.
232. Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230–258.
233. Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251.
234. Brown, U. J., & Gaylor, K. P. (2001). *Organizational commitment in higher education*. Jackson State University, Jackson, Mississippi.
235. Bruhn, J. G. (2002). *Trust and the Health of Organizations*. New York : Kluwer.
236. Bruning, N. S., & Few, D. R. (1985). The impact of various stress management training strategies: A longitudinal field experiment. *Proceedings of the 45th Annual Meeting of the Academy of Management*, 192–196.

237. Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
238. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
239. Byung, H. L. (2003). Using hierarchical linear modeling to illustrate industry and group effects on organizational commitment in a sales context. *Journal of Managerial Issues*, 15, 353–368.
240. Chambers, J. R. (2003). Egocentrism, Event Frequency, and Comparative Optimism: When What Happens Frequently Is "More Likely to Happen to Me". *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(11), 1343–1356.
241. Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120–2135.
242. Chen, Z. X., Aryee, S., Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3), 457–470.
243. Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 465–489.
244. Cheng, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor. Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 7-8.
245. Cho, Y. J., & Park H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573.
246. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
247. Corey, G. (2000). *Theory and practice of group counseling (6th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

248. Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86(2), 278–321.
249. Cohen, A. (1999). Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x>)
250. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
251. Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 18(2), 188–213.
252. Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
253. Colbert, A. E., Kwon, I.-W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12, 484–501.
254. Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 464–474.
255. Collins, M. E. (2001). Transition to adulthood for vulnerable youths: A review of research and implications for policy. *Social Service Review*, 75, 271–291.
256. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
257. Colquitt, J. A., Scott B. A., & LePine J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.

258. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
259. Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*. New York : Macmillan.
260. *Compact Oxford English Dictionary* (Third Edition Revised). (2008). Oxford University Press.
261. Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39–52.
262. Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
263. Cordova M. J. (2003). Mood disturbance in community cancer support groups: The role of emotional suppression and fighting spirit. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(5), 461–467. Special Issue: Psychosocial oncology.
264. Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43–57.
265. Cuadra-Peralta, M. (2017). Leadership interventions and ethical organizational climate. *Journal of Business Ethics*.
266. Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 421–433.
267. Currey, J., Eustace, P., Oldland, E., Glanville, D., & Story, I. (2015). Developing professional attributes in critical care nurses using Team-Based Learning. *Nurse Education in Practice*, 15(3), 232–238. doi:10.1016/j.nepr.2015.01.011
268. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847–858

269. Cynthia D. Fisher Happiness at Work (2010). *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
270. Daboeian, M., & Gharechi, M. (2012). Employee Loyalty Interacy with Customer Loyalty. *Modern Marketing Research*, 3, 27–46.
271. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
272. Dattner, B. (2013). Performance appraisals. *Leadership Excellence*, 30(12), 25.
273. Davidson, K., & Prkachin, K. (1997). Optimism and unrealistic optimism have an interacting impact on health-promoting behavior and knowledge changes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 617–625.
274. Dawley, D. D., Andrews M. C., & Bucklew N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235–247.
275. Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 348–370.
276. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
277. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2006). *The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.
278. DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 87–95.
279. Dembytska, N. M. (2016). Economic Socialization of Pupils: Methodological Dimentions. *International Journal of Education & Development*, 3, 115–123.

280. Dembytska, N. (2017). Signs of privacy in metaphorical models of pupils' personal property. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*, 1(4), 28–32.
281. Dembytska N., Yablonska T., & Vus V. (2017). Social-psychological adjustment of ex-servicemen to civilian life. *Social welfare : interdisciplinary approach*, 1(7), 168–177.
282. Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279–286.
283. Desiderio Juan Garcia-Almeida, Margarita Fernandez-Monroy, & Petra De Sa (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153–165.
284. Diener E., & Ryan K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
285. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
286. DOU.ua. Скільки айтівців в Україні: динаміка 2024–2025 років. <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2025/>
287. Drucker, Peter F. (1992). The New Society of Organizations *Harvard Business Review*, September-October. <https://hbr.org/1992/09/the-newsociety-of-organizations>.
288. Drydak, N. (2015). Effect of sexual orientation on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54(1), 102–154.
289. Duboff, R., & Heaton C. (1999). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy and Leadership*, 27(1), 8–13.
290. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member

- exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
291. Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social*. Paris : Félix Alcan.
 292. Durkheim, É. (1895). *Les Règles de la méthode sociologique*. Paris : Félix Alcan.
 293. Dutot, C. (2004). *Contribution to representations of personal loyalty to the company: convergence and divergence elements between workers and employers. The case of the workers of two metallurgical industries of the Country of Retz. Institute of Business Administration (Poitiers)*. <http://www.theses.fr/en/2004POIT4003>
 294. Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 17–26.
 295. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis–LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
 296. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
 297. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
 298. Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495–511.
 299. Elford, J. (2002). High-risk sexual behaviour increases among London gay men between 1998 and 2001: What is the role of HIV optimism? *AIDS*, 16 (11), 1537–1544.
 300. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
 301. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.

302. Etzioni A. (2007). *Security First: For a Muscular, Moral Foreign Policy*. New Haven: Yale University Press.
303. Faulkner, R. R. (1973a). Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociological Quarterly*, 14, 147–157.
304. Faulkner, R.R. (1973b). Career concerns and mobility motivations of orchestra musicians. *The Sociological Quarterly*, 14, 334–339.
305. Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
306. Foote, D. A., & Li-Ping, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self- directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947.
307. Forbes.ua. Несенюк, А. (2024). Кількість айтивців в Україні та їхній медіанний дохід зменшилися майже на 2 % — IT Research Ukraine. <https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-medianniy-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123>
308. Foster, J. H. (2003). The attitudes of forensic nurses to substance using service users. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 10(5), 578–584.
309. Gambacorta, R., & Iannario, M. (2013). Measuring job satisfaction with CUB models. *Labour*, 27(2), 198–224. doi: 10.1111/labr.12008
310. Gantt, L., & Tabone, C. (1998). *Formal Elements Art Therapy Scale. The Rating Manual*. Gargoyle Press.
311. Geisler, M., Berthelsen, H., Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43, 1–15.
312. George, J. M., & Brief A. P. (1992). Feeling good — doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

313. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
314. Gibson B., (2004). Optimism, pessimism, and gambling: The downside of optimism. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 30(2), 149–160.
315. Gill, D. R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, (15), 23–32.
316. Glazer, S., Mahoney, A. C., Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12.
317. Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 33(1), 61–81.
318. Goodman, N. (2013). Methods for building employee loyalty. The Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/225432>.
319. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 15, 353–357.
320. Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *International Journal of Selection and Assessment*, 27 (2), 193–202.
321. Graen, G., & Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance. A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1–17.

322. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
323. Grant H. (2003). Optimism, Promotion Pride, and Prevention Pride as Predictors of Quality of Life. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(12), 1521–1532.
324. Greeff A. P. (2004). Resilience in families in which a parent has died. *American Journal of Family Therapy*, 32(1), 27–42.
325. Greenberg, J. S. (2004). The Effect of Quality of the Relationship Between Mothers and Adult Children With Schizophrenia, Autism, or Down Syndrome on Maternal Well-Being: The Mediating Role of Optimism. *American Journal of Orthopsychiatry*, 74 (1), 14–25.
326. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
327. Gronholdt, L., & Martensen, A. (2001). Linking Employee Loyalty, Customer Loyalty and Profitability. *Proceedings of the 6th World Congress for Total Quality Management*, (pp. 332–339).
328. Guillon, O.. & Cezanne C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850.
329. Haines J. (2003). Coping and Problem Solving of Self-Mutilators. *Journal of Clinical Psychology*, 59(10), 1097–1106.
330. Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B.(2004). Job demands, job resources and their relationships with burnout and engagement among Finnish teachers. *Manuscript in preparation in people for competitive advantage. Organizational Dynamics*, 33(2).
331. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. R. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176–190.

332. Han, S. L., Shim, H. S., & Choi, W. J. (2018). The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment. *Frontiers in psychology*, 9, 24–73.
333. Hassan, M. U., Nawaz, M. S., Abbas, G., & Sajid, M. I. (2013). Impact of high performance work practices on employee loyalty and financial performance through mediation of employee satisfaction: An Empirical evidence from the financial sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1037–1046.
334. Häuberer J. (2011). Social capital theory: *Towards a methodological foundation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
335. Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76–88.
336. Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2020). The organizational commitment in the company and its relationship with the organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
337. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
338. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
339. Highload.tech. (2024, 3 вересня). У 2024 році в Україні з'явилося більше 14 тисяч нових ІТ-спеціалістів. <https://highload.tech/uk/u-2024-rotsi-v-ukrayini-z-yavylos-bilshe-14-tysyach-novyh-it-spetsialistiv/>
340. Hinkle, S., Taylor, L. A., Fox-Cardamone, D. L. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: a multi-component approach. *British Journal of Social Psychology*, 28, 305–317.
341. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

342. Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
343. Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
344. House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467–505.
345. Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 17(4), 555–573.
346. Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347.
347. Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39.
348. Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1–11.
349. Iwanaga, M. (2004). Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals. *Personality & Individual Differences*, 36(1), 11–22.
350. Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career / life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247–266.
351. Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
352. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.

353. Jenson, W. R. (2004). Positive Psychology and Externalizing Students in a Sea of Negativity. *Psychology in the Schools*, 41(1), 67–79.
354. Jiang, D. Y. (2009). Supervisor perceived subordinate's loyalty to supervisor in Chinese business organizations. *Chinese Journal of Psychology*, 51(1), 101–120.
355. Joiner, T., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 164–170.
356. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
357. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of employee satisfaction on customers satisfaction and Loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 1–8.
358. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
359. Kamerman, J. B. (1983). Symphony conducting as an occupation. In J. B. Kamerman, & R. Martorella (Eds.), *Performers and Performances* (pp. 43-56). Praeger.
360. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. 33(4), 499–517.
361. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
362. Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. Wiley-Interscience.
363. Kerr, S., & Von Glinow, M.A. (1997). The Future of HR: Plus ça Change, Plus c'est la Même Chose. *Human Resource Management*, 36, 115–119.

364. Kessler, R. C., Price, R. H., & Wortman, C. B. (1985). Social factors in psychopathology: Stress, social support, and coping processes. *Annual Review of Psychology*, 36, 531–572.
365. Kidron A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239–247.
366. Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4), 785–800.
367. Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251–275.
368. Kirby, L. D., & Fraser, M. W. (1997). *Risk and resiliency in childhood*. In Fraser, M. W. (Ed.), *Risk and Resiliency* (pp. 10–33). NASW Press.
369. Kok, L., Ho, M., Heng, B., & Ong, Y. (1990). A psychological study of high risk subjects for AIDS. *Singapore Medical Journal*, 31, 573–582.
370. Krupski, R., & Piórkowska-Wojciechowska K. (2005). Theoretical Basics of Employee Loyalty. *Management*, 9(1), 41–48.
371. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
372. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
373. Lewicka, D., Glinska-Newes, A., Morrow, D. L., & Gorka, J. (2018). The effect of job characteristics on employee loyalty: the mediation role of vertical trust and perceived supervisor support. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 168–185.

374. Lingea. (n.d.). Commitment. In *Англійсько-український словник*. Retrieved January 22, 2025, from <https://www.dict.com/англійсько-український/commitment>
375. Liu, J. Y., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology—an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 59(3), 454–479.
376. Logan, G. M. (1984). Loyalty and a sense of purpose. *California Management Review*, 27(1), 149–156.
377. Luthans F. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
378. Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
379. Luthans F., Norman S. M., Avolio B. J., Avey J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
380. Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25–44.
381. Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
382. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
383. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital*. Oxford University Press.

384. Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118–133.
385. Maddi, S. (2004 a). Hardiness: Operationalization of Existential Courage. *Journal of Humanistic Psychology*, 44(3), 279–298.
386. Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?* Human Resource Development Quarterly.
387. Mahoney, J., & Thelen, K. (Eds.). (2010). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press.
388. March, J. G. (1999). Research on organizations: Hopes for the past and lessons from the future. *Nordiske Organisasjons studier*, 1(1), 69–83.
389. Markham D. (2003). Attitudes towards patients with a diagnosis of ‘borderline personality disorder’: Social rejection and dangerousness. *Journal of Mental Health (UK)*, 12(6), 595–612.
390. Markham, D. (2003). The effects of the psychiatric label ‘borderline personality disorder’ on nursing staffs perceptions and causal attributions for challenging behaviors. *British Journal of Clinical Psychology*, 42(3), 243–256.
391. Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489–507.
392. Martin-Krumm C. P. (2003). Explanatory style and resilience after sports failure. *Personality & Individual Differences*, 35(7), 1685–1695.
393. Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274–298.
394. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

395. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory* manual (3rd ed.). Consulting Psychologists Press. UWES Manual.
396. Masten, A. S., & Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, & Lopez S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
397. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
398. Maus, M. C. (2018). *Examining the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors Within Hospitals*. [Doctoral dissertation, Walden University]. ScholarWorks.
399. Mauss, M. (1990). *The gift: The form and reason for exchange in archaic societies* (W. D. Halls, Trans.). Routledge. (Original work published 1925)
400. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
401. Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684.
402. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
403. McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294–1299.
404. McMahon, B. (2007). *Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Locus of Control*. Georgia Institute of Technology. <http://hdl.handle.net/1853/14502>

405. Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee Loyalty towards Organization — A Study of Academician. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98–108.
406. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
407. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372–378.
408. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
409. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
410. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
411. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53–59.
412. Mobley, W. M. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–250.
413. Montgomery, A., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195–211.
414. Morris, J., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512–526.

415. Morrow, P. C., & McElroy J. C. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research*, 26(1), 1–2.
416. Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94.
417. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational linkages. Addison-Wesley.
418. Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
419. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
420. Muchinsky, P. M.. & Marchese, M. C. (2004). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (8th Ed.). Belmont, CA, United States: Wadsworth Publishing Co.
421. Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683–718.
422. Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4), 437–450.
423. Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32, 87–95.
424. Niehoff, B. P., Moorman R. H., Blakely G., & Fuller J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93–113.

425. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
426. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber-Pigeon, N. P. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 17, 380–391.
427. O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. John Wiley & Son, Inc., 259.
428. O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71 (3), 492–499.
429. Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on consumer*. New York: Prince Hill.
430. Pan Yu. (2018). On the influencing factors and strategies of employee loyalty. *Fudan J. Hum. Soc. Sci*, 11, 553–572.
431. Parasuraman S., & Cleek M.A. (1984). Coping behaviors and managers' affective reactions to role stressors. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 179–193.
432. Parasuraman S., Drake, B. H., & Zammuto R. F. (1982). The effect of nursing care modalities and shift assignments on nurses' work experiences and job attitudes. *Nursing Research*, 31, 364–367.
433. Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111–121.
434. Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press.
435. Peretti, J.-M., & Igalens, J. (2015). *Dictionnaire des ressources humaines* (7th ed.). Vuibert.
436. Peters, L.H., Bhagat, R.S., & O'Connor E.J. (1981). An examination of the independent and joint contribution of organizational commitment and job

- satisfaction on employee intentions to quit. *Group & Organization Studies*, 6, 71–83.
437. Peterson, C., & Chang, E. (2002). Optimism and flourishing. In C. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 55–79). American Psychological Association.
 438. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modelling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
 439. Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press.
 440. Pina e Cunha, M. (2002). The best place to be: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 38(4).
 441. Piperek, M. (1981). Psychological stress and strain factors in the work of a symphony orchestra musician: Contributing to a job profile for orchestra musicians. In M. Piperek (Ed.), *Stress and music* (pp. 3–14). Wilhelm Braumuller.
 442. Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229.
 443. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
 444. Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 226.
 445. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

446. Pourezat, A. A., Ehsanimoghadam, N., Yazdani, H. R., & Faez, K. (2013). Comparative Analyze of the Impact of Several Dimensions of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational loyalty: (A Research on an IT Based Organization). *Public Administration Journal*, 5(13), 65–88.
447. Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in a New Millennium. *Advanced Management Journal*, 65(3).
448. Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., & Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: a critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188–218.
449. Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265–288.
450. Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
451. Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210–224.
452. Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M.. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1531–1552.
453. Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
454. Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: he Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
455. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
456. Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment of the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

457. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
458. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
459. Ritzer, G. (2011). *Sociological Theory* (8th ed.). McGraw-Hill
460. Ritzer, G., & Trice, H. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory. *Social Forces*, 47, 475–479.
461. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). Prentice-Hall.
462. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
463. Roehling, et al (2001). The Relationship between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: a Life Course Perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 141–170.
464. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
465. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689213>
466. Rogers, C. R. (1942). *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
467. Royce, J. (1908). *The philosophy of loyalty*. The Macmillan Company, 409.
468. Royce, J. (1914). *The Philosophy of Loyalty*. Macmillan.
469. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.

470. Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). St. Clair Press.
471. Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive work life. In A. Bakker, M. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118–131). Psychology Press.
472. Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U., & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in the banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378–389.
473. Schalk, R., & Freese, C. (1997). New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 107–123.
474. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Toward a positive approach in Occupational Health]. *Gedrag & Organisatie*, 14(5), 229–253.
475. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293–315.
476. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management. Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135–177). Information Age Publishers.
477. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

478. Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464–481.
479. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
480. Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250–263.
481. Schonberg, H. C. (1967). *The great conductors*. Simon & Schuster.
482. Schulz, W. (1981). Analysis of a symphony orchestra. In M. Piperek (Ed.), *Stress and music* (pp. 35–56). Wilhelm Braumuller.
483. Schunk, D. H., & Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 13-27). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0002
484. Schwartz, S. (1983). The economics of the performing arts: A case study of the major orchestras. In J. B. Kamerman, & R. Martorella (Eds.), *Performers and performances* (pp. 269–280). Praeger.
485. Scott, R., Calhoun, C. (2009, October 16). *Peter Michael Blau Bibliographic Memoirs*. The National Academies Press.
486. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Sage Publications.
487. Seligman, M. E. P. (1996). *The Optimistic Child: Proven Program to Safeguard Children from Depression & Build Lifelong Resilience*. Houghton Mifflin. (Paperback edition, Harper Paperbacks, 1996)
488. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press.
489. Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. University of California Press.

490. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson.
491. Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(Special Issue), 78–84.
492. Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150.
493. Sigaud, L. (2002). The legacy of Mauss: A genealogy of «gift». *Social Anthropology*, 10(3), 399–409.
494. Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: a study of Decision-Making processes in Administrative Organization* (3rd ed.). Free Press.
495. Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call center employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), Art. 1071.
496. Skilky-skilky.info. Освіта в Україні: кількість шкіл, вишів, дитячих садків. <https://skilky-skilky.info/section/education/>
497. Smith, C., & Carlson, B. (1997). Stress, coping, and resilience in children and youth. *Social Service Review*, 71, 231–256.
498. Smith, E. P., Atkins, J., Connell, C. M. (2003). Family, School, and Community Factors and Relationships to Racial-Ethnic Attitudes and Academic Achievement. *American Journal of Community Psychology*, 32 (1–2), 159–173.
499. Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570–585.

500. Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217–231. doi:10.1007/s10551-010-0651-6
501. Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74. p. 66
502. Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27–44.
503. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
504. Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637–647.
505. Steptoe A., Dockray S., & Wardle J. (2009). Positive affect and psychobiological processes relevant to health. *Journal Pers*, 77(6), 1747–76.
506. Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380–396.
507. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations (1st ed.)*. Doubleday.
508. Stiegelis, H. E., Hagedoorn, M., Sanderman, R., Van der Zee, K. I., Buunk, B. P., & Van den Bergh, A. C. (2003). Cognitive adaptation: A comparison of cancer patients and healthy references. *British Journal of Health Psychology*, 8(3), 303–318.
509. Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.

510. Stolte, I. G. (2013). Response to High-risk sexual behavior increases among London gay men between 1998 and 2001: What is the role of HIV optimism? *AIDS*, 17(13), 2011–2012.
511. Streeck, W., & Thelen, K. (Eds.). (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford University Press.
512. Sverke, M., & Goslinga, S. (2003). The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 241–270.
513. Świątek-Barylska, I. (2013.) *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe* [Employee Loyalty in Contemporary Organizations. Nature and Items]. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
514. Swickert R. (2004). Direct or indirect, that is the question: A re-evaluation of extraversion's influence on self-esteem. *Personality & Individual Differences*, 36(1), 207–217.
515. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
516. Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
517. Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827–846.
518. Trofimov, A. (2009). A study on psychological capital by a method of semantic differential. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 387–392.
519. Trofimov, A. (2014). Impact of management style on Commitment and loyalty of Employees in the organization of modern business conditions in Ukraine. In *The Past, the Present and the Future of Educational Research: International Conference ECER* (pp. 1–8). European Educational Research Association.

520. Trofimov, A. (2015). Development of Spontaneity as a Mean of Building a Team. In: *New Approaches in Social and Humanistic Sciences: Central and Eastern European LUMEN Conference*. (pp. 306–307). LUMEN.
521. Trofimov, A. (2015). Psychological Capital as a Personal Resource of Organization. *Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life: European Congress of Psychology*, 14, 1760.
522. Trofimov, A. (2015). Role of Development of Spontaneity in Teambuilding. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 7(2), 79–88.
523. Trofimov, A. (2015). Socialization of Organization Personnel in the Present Social-Cultural Situation. *Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life: European Congress of Psychology*, 14, 259.
524. Trofimov, A. (2017). Job Satisfaction and Self-Realization of Bookmakers. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8(4), 1356–1360.
525. Trofimov, A. (2017). Organizational commitment factors: role of employee work engagement. *Espacios*, 38(24), 1–18.
526. Trofimov, A. (2018). The use of projective methods in working with staff. *Astra Salvensis*, 6(1), 495–504.
527. Trofimov, A. (2019). Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3439–3442.
528. Trofimov, A. (2019). The influence of management style and emotional intelligence on the formation of employees' commitment and loyalty. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 793–404.
529. Trofimov, A. (2020). The development of creative abilities as a factor of the social maturity of adolescents. *Journal of Intellectual Disability — Diagnosis and Treatment*, 8, 124–132
530. Trofimov, A., & Rudska M. I. (2015). The forms of social activity of modern youth. In *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), 148.

- 531. Tseng, L.-M., & Wu, J.-Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfilment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- 532. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- 533. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- 534. Tuma, N. B., & Grimes, A. J. (1981). A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, 26, 187–206.
- 535. Van Dick, R. (2003). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe.
- 536. Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W., Van der Flier, H., & Blonk, R. W. B. (2004). Predictors of Job Search Behavior Among Employed and Unemployed People. *Personnel Psychology*, 57(1), 25–59.
- 537. Van Vugt, M., & Hart, C. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4), 585–598.
- 538. Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ayed, A. K. B. (2019). Timebased differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 264–281.
- 539. Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. Macmillan.

540. Venclová, K., Salková, A., & Kolácková, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2). doi: 10.7441/joc.2013.02.02
541. Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347.
542. Walker, S. D. (2015). *Learning life's lessons*. Authorhouse.
543. Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. J.C.B. Mohr.
544. Weinstein, N. D. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246, 1232–1233.
545. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
546. Whyte W. H. (1959). *Man and organization*. Richard D. Irwin.
547. Widmier, S. M., Jackson, D. W., Jr., & Naumann, E. (2000). Examining the Relationship Between work Attitudes and Propensity to Leave Among Expatriate Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 227–241.
548. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
549. Williams, L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
550. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
551. Windschitl, P. D. (2003). The Influence of Egocentrism and Focalism on People's Optimism in Competitions: When What Affects Us Equally Affects Me More. *Journal of Personality & Social Psychology*, 85(3), 389–408.

552. Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1992). What's loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 231–240.
553. Wolf, W. B. & Iino, H. (Eds.). (1986). *Philosophy for managers: Selected papers of Chester I. Barnard*. Bunshindo.
554. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
555. Yaghoubi, N.-M., Salarzahi, H., Moloudi, J., & Yaghoubi, E. (2010). Review of Relationship between Intellectual Capital and Organizational Justice. *Asian Social Science*, 6(10), 120–126.
556. Yamawaki, N. (2004). Defensive pessimism, self-esteem instability, and goal strivings. *Cognition & Emotion*, 18(2), 233–245.
557. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8.
558. Yee, R. W., Yeung, A. C., & Edwin Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, Elsevier. 124(1), 109–120.
559. Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455. doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7
560. Yitmen, I. (2011). Intellectual Capital: A Competitive Asset for Driving Innovation In Engineering Design Firms. *Engineering Management Journal*, 23(2), 3–16.
561. Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987.

562. Zakaria, Z., Mohamad, M., Majid, M. N. A., Aziz, N. U. A., & Rashid, K. Mat (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty: A Case Study of a Developer Company in Malaysia. In *The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (2nd ICIEBP)*. (pp. 1018–1029). Knowledge E.
563. Zaman, H. M. F., Nas, Z., Ahmed, M., Raja, Y. M., & Khan, M. Y. (2013). The mediating role of intrinsic motivation between Islamic work ethics and employee job satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 93–102.
564. Zhang, A. Y., Tsui A. S., Song L. J., Chaoping L., & Jia L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship: Supervisory Support and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, Vol. 47(1), 111–32.
565. Zhang, X. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>
566. Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364–379. doi:10.1007/s11782-011-0135-2
567. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
568. Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K.-H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 28–40.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Шкала організаційної лояльності» Дж. Мейєра і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale, OCS-93)

Нижче наведено низку тверджень, що відбивають думки і почуття, що виникають у людей щодо організації, в якій вони працюють. На основі Ваших думок і почуттів щодо організації, в якій Ви зараз працюєте, оцініть, будь ласка, ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням, обвівши кружком відповідну цифру від 1 до 7 (1 — абсолютно не згоден, 7 — абсолютно згоден).

1. Я був би радий працювати в цій організації до пенсії.	1 2 3 4 5 6 7
2. На цей момент я бачу необхідність в продовженні роботи в цій організації.	1 2 3 4 5 6 7
3. Я не відчуваю ніяких зобов'язань щодо цієї організації.	1 2 3 4 5 6 7
4. Я сприймаю проблеми цієї організації як свої власні.	1 2 3 4 5 6 7
5. Мене було б важко піти з цієї організації прямо зараз, навіть якщо б я цього хотів.	1 2 3 4 5 6 7
6. Зараз я не відчуваю себе вправі покинути цю організацію, навіть якщо це буде мені вигідно.	1 2 3 4 5 6 7
7. Я не відчуваю приналежності до моєї організації.	1 2 3 4 5 6 7
8. Якщо я зараз піду з організації, багато в моєму житті зруйнується.	1 2 3 4 5 6 7
9. Якщо б я зараз пішов з цієї організації, то відчував би себе винним.	1 2 3 4 5 6 7

10. Я не відчуваю теплих почуттів щодо цієї організації.	1 2 3 4 5 6 7
11. Мне здається, що у мене дуже мало варіантів працевлаштування, щоб розглядати можливість звільнення з цієї організації.	1 2 3 4 5 6 7
12. Ця організація заслуговує на мою відданість.	1 2 3 4 5 6 7
13. Я не відчуваю себе членом колективу в цій організації.	1 2 3 4 5 6 7
14. Я міг би розглядати можливість роботи в іншому місці, якщо б не отримував від цієї організації так багато.	1 2 3 4 5 6 7
15. Було б неправильно піти з цієї організації прямо зараз, бо в мене є зобов'язання перед іншими людьми.	1 2 3 4 5 6 7
16. Ця організація багато значить для мене особисто.	1 2 3 4 5 6 7
17. Якщо я піду з цієї організації, то втрачу багато можливостей.	1 2 3 4 5 6 7
18. Я багато чим зобов'язаний цій організації.	1 2 3 4 5 6 7

«Шкала афективної лояльності»: 1, 4, 7R*, 10R*, 13R*, 16.

«Шкала довготривалої (безперервної) лояльності»: 2, 5, 8, 11, 14, 17.

«Шкала нормативної лояльності»: 3R*, 6, 9, 12, 15, 18.

*R — рахувати зворотним чином.

АНКЕТА «ЯКІР КАР'ЄРИ»

(Методика Е. Шейна)

№	Питання анкети	Оцінка від 1 до 10 балів
1	Бажання будувати кар'єру в рамках конкретної професійної сфери	
2	Бажання спостерігати, керувати і впливати на людей	
3	Мати можливість робити все по-своєму і не обмежуватись правилами будь-якої організації	
4	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та пакетом соціального захисту	
5	Застосовувати свої вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	
6	Працювати над проблемами, які уявляються майже не вирішуваними	
7	Вести такий спосіб життя, в якому інтереси сім'ї та кар'єри рівнозначні	
8	Створювати та будувати дещо, що буде моєю власною ідеєю чи розробкою	
9	Вибір роботи за спеціальністю проти вищої посади, непов'язаної з моєю спеціальністю	
10	Бути першим керівником в організації	
11	Мати роботу непов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями	
12	Працювати в організації, що забезпечить мені стабільність на довгий період часу	

13	Застосовувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	
14	Змагатися з іншими та перемагати	
15	Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати мій спосіб життя	
16	Створити нове комерційне підприємство	
17	Присвятити своє життя обраній професії	
18	Зайняти високу керівну посаду	
19	Мати роботу, яка дає максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання, тощо	
20	Вибір місця проживання проти переїзду пов'язаного з підвищенням по службі	
21	Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для слугування високій меті	
22	Єдина дійсна ціль моєї кар'єри — знаходити і вирішувати важкі проблеми незалежно від сфери їх виникнення	
23	Я завжди намагаюсь приділяти однакову увагу моїй сім'ї та кар'єрі	
24	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дозволяють мені розпочати і побудувати власну справу	
25	Я погоджусь на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона знаходиться в сфері моєї професійної компетенції	
26	Я хотів би досягти такого позиціонування в організації, яке б дозволило мати можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність	
27	У моїй професійній діяльності я віддаю перевагу своїй свободі та автономії	

28	Для мене важливіше залишитися проживати в нинішньому місті, ніж отримати підвищення чи нову роботу в новій країні	
29	Я завжди шукав роботу, яка б могла приносити користь іншим	
30	Змагання та виграш — це найбільш важливі сторони моєї кар'єри	
31	Кар'єра має зміст тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє жити, так як мені подобається	
32	Підприємницька діяльність складає центральну складову моєї кар'єри	
33	Я б скоріше залишив організацію, ніж став займатися роботою поза професійною сферою	
34	Я буду вважати, що досяг успіху в моїй кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником вищого рівня в значній компанії	
35	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу	
36	Я віддам перевагу роботі в тій організації, яка забезпечить довгостроковий контракт	
37	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної цілі	
38	Я вважатиму себе успішним тільки в умовах постійного вирішення важких проблем чи в ситуації змагання	
39	Вибрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягти успіху в кар'єрі	
40	Я завжди хотів заснувати та побудувати власний бізнес	
41	Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями	

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОБРОБКИ АНКЕТИ

1. Ключ до обробки анкети

Кар'єрна орієнтація	Номера питань	Кількість питань
Професійна компетентність	1, 9, 17, 25, 33	5
Менеджмент	2, 10, 18, 26, 34	5
Автономія (незалежність)	3, 11, 19, 27, 35	5
Стабільність роботи та місця проживання	4, 12, 20, 28, 36, 41	6
Слугування добру	5, 13, 21, 29, 37	5
Виклик	6, 14, 22, 30, 38	5
Інтеграція стилів життя	7, 15, 23, 31, 39	5
Підприємництво	8, 16, 24, 32, 40	5

PsyCap Questionnaire (PCQ)

Luthans F., Avolio B., Avey J., & Norman S. (2006)

(оригінал)

Below are statements that describe how you may think about yourself right now. Use the following scales to indicate your level of agreement or disagreement with each statement

(1 = Strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree)

1. I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.
2. I feel confident in representing my work area in meetings with management.
3. I feel confident contributing to discussions about the company's strategy.
4. I feel confident helping to set targets/goals in my work area.
5. I feel confident contacting people outside the company (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.
6. I feel confident presenting information to a group of colleagues.
7. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.
8. At the present time, I am energetically pursuing my work goals.
9. There are lots of ways around any problem.
10. Right now I see myself as being pretty successful at work.
11. I can think of many ways to reach my current work goals.
12. At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.
13. When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on. (R)
14. I usually manage difficulties one way or another at work.
15. I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.
16. I usually take stressful things at work in stride.

17. I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.
18. I feel I can handle many things at a time at this job.
19. When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.
20. If something can go wrong for me work-wise, it will. (R)
21. I always look on the bright side of things regarding my job.
22. I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.
23. In this job, things never work out the way I want them to. (R)
24. I approach this job as if "every cloud has a silver lining."

SCORING: Take an average of the items for each dimension to calculate your score.

PsyCap: all items

Efficacy: Items 1-6

Hope: Items 7-12

Resilience: 13-18

Optimism: 19-24

Note: R indicates reverse scoring.

PsyCap Questionnaire (PCQ)

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2006)

(переклад)

Нижче наведені твердження, які описують, як Ви можете думати про себе прямо зараз. Використовуйте наступні варіанти відповідей, щоб вказати свій рівень згоди або незгоди з кожним твердженням.

(1 = абсолютно не згоден, 2 = не згоден, 3 = частково не згоден, 4 = частково згоден, 5 = згоден, 6 = повністю згоден)

1. Я відчуваю себе впевнено, коли аналізую довгострокову проблему у пошуках рішення.
2. Я відчуваю себе впевнено, якщо доповідаю на зборах про свої напрацювання.
3. Я відчуваю себе впевнено, коли беру участь у дискусіях щодо стратегії компанії.
4. Я відчуваю себе впевнено, якщо допомагаю іншим ставити робочі цілі.
5. Я відчуваю себе впевнено, коли обговорюю з людьми за межами компанії (напр., постачальниками, клієнтами) проблеми та шляхи їх вирішення.
6. Я відчуваю себе впевнено, під час публічного виступу перед групою колег.
7. Я б зміг(ла) придумати багато варіантів вирішення, якби опинився(лась) в скрутному становищі за будь-якою робочого питання.
8. В цей час я активно просуваюсь в досягненні своїх робочих цілей.
9. Є багато способів обійти будь-яку проблему.
10. На цей момент я вважаю себе достатньо успішним(ою) у роботі.
11. Я можу придумати багато варіантів того, як досягти своїх поточних робочих цілей.
12. На цьому етапі я досягаю цілей своєї роботи.
13. Коли на роботі я терплю невдачу, мені важко подолати її і рухатися далі. R
14. Я зазвичай справляюся з труднощами на роботі тим чи іншим чином.
15. Я можу працювати «сам(а) по собі», якщо в цьому є необхідність.
16. Зазвичай я стійко долаю стресові ситуації на роботі.
17. Я можу подолати складності у роботі, тому що я вже мав(ла) такий досвід раніше.
18. Я відчуваю, що можу займатися на цій роботі багатьма справами водночас.

19. Коли ситуація на роботі невизначена, я зазвичай розраховую на краще.
20. Якщо щось на роботі може піти не так, то так воно і станеться. R
21. У моїй роботі я завжди бачу позитивні сторони.
22. Я налаштований (а) оптимістично з приводу свого майбутнього на роботі.
23. На цій роботі справи ніколи не йдуть так, як би я цього хотів(ла). R
24. Я ставлюся до цієї роботи за принципом «Очам страшно, а руки роблять».

Ефективність: Пункти 1–6

Надія: Пункти 7–12

Стійкість: 13–18

Оптимізм: 19–24

Примітка: R (Питання 13,20,23) вказує зворотний рахунок.

Додаток Г

Тест смисложиттєвих орієнтацій (СЖО) Д. Леонтьєва

Інструкція: Вам будуть запропоновані пари протилежних тверджень. Виберіть одне з двох тверджень, яке, на вашу думку найбільше відповідає дійсності, і відзначити одну з цифр 1, 2, 3, залежно від того, наскільки Ви впевнені у виборі (або 0, якщо обидва твердження, на вашу думку, однаково правильні)

ПІБ _____ **Стать** _____

Вік _____ **Освіта.** _____

1	Здебільшого, я дуже нудьгую.	3210123	Здебільшого, я сповнений енергії.
2	Життя здається мені завжди хвилюючим і захоплюючим.	3210123	Життя здається мені абсолютно спокійним і рутинним.
3	В житті я не маю визначеної мети і намірів.	3210123	В житті я маю дуже ясну мету і наміри.
4	Моє життя здається мені вкрай безглуздим і безцільним.	3210123	Моє життя здається мені цілком осмисленим і цілеспрямованим.
5	Кожен новий день здається мені завжди новим і не схожим на інші.	3210123	Кожен день здається мені абсолютно схожим на всі інші.
6	Коли я вийду на пенсію, то займуся цікавими справами, якими завжди мріяв зайнятися.	3210123	Коли я вийду на пенсію, то намагатимусь не обтяжувати себе ніякими турботами.
7	Моє життя склалося саме так, як я мріяв.	3210123	Моє життя склалося зовсім не так, як я мріяв.
8	Я не досяг успіхів у здійсненні своїх життєвих планів.	3210123	Я здійснив багато чого з того, що було мною заплановано в житті.
9	Моє життя беззмістовне і нецікаве.	3210123	Моє життя наповнене цікавими справами.
10	Якби мені довелося підводити сьогодні підсумок свого життя, то я б сказав, що воно було цілком осмисленим.	3210123	Якби мені довелося сьогодні підводити підсумок свого життя, то я б сказав, що воно не мало сенсу.

11	Якби я міг вибирати, то побудував би своє життя абсолютно інакше.	3210123	Якби я міг вибирати, то я прожив би життя ще раз так само, як живу зараз.
12	Оточуючий мене світ часто породжує в мені розгубленість і хвилювання.	3210123	Оточуючий мене світ, він зовсім не викликає в мене відчуття хвилювання і розгубленості.
13	Я людина дуже обов'язкова.	3210123	Я людина зовсім не пунктуальна.
14	Я вважаю, що людина має можливість здійснити свій життєвий вибір за своїм бажанням.	3210123	Я вважаю, що людина позбавлена можливості вибирати через вплив вроджених здібностей і обставин.
15	Я, безумовно, можу назвати себе цілеспрямованою людиною.	3210123	Я не можу про себе сказати, що я є цілеспрямованою людиною.
16	В житті я ще не відчув свого покликання і не маю ясних намірів.	3210123	В житті я знайшов своє покликання до певної мети.
17	Мої життєві погляди ще не визначилися.	3210123	Мої життєві погляди цілком визначилися.
18	Я вважаю, що мені вдалося знайти покликання і цікаві цілі в житті.	3210123	Я не впевнений в тому, що здатний знайти покликання і цікаву мету в житті.
19	Моє життя в моїх руках, і я сам ним керую.	3210123	Моє життя не підвладне мені, оскільки воно керується зовнішніми подіями.

20	Мої повсякденні справи приносять мені задоволення і приємність.	3210123	Мої повсякденні справи приносять мені суцільні неприємності і переживання.
-----------	---	---------	--

Ключі до шкал тесту СЖО

Для підрахунку балів необхідно перевести відзначені випробовуваним позиції на симетричній шкалі 3 2 1 0 1 2 3 в оцінки по висхідній або низхідній асиметричній шкалі за наступним правилом:

У висхідну шкалу **1 2 3 4 5 6 7** переводяться пункти *1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17.*

У низхідну шкалу **7 6 5 4 3 2 1** переводяться пункти *2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20.*

Ось приклад переведення відповідей на перші п'ять пунктів тесту в оцінки за асиметричними шкалами:

1. 3 2 1 0 1 2 3 -> 3
2. 3 2 1 0 1 2 3 -> 1
3. 3 2 1 0 1 2 3 -> 4
4. 3 2 1 0 1 2 3 -> 5
5. 3 2 1 0 1 2 3 -> 2

Після цього підсумовуються бали асиметричних шкал, відповідні позиціям, відзначеним випробовуваним.

Загальний показник ОЖ — всі **20** пунктів тесту;

Субшкала 1 (*Мета*) — пп. **3, 4, 10, 16, 17, 18.**

Субшкала 2 (*Процес*) — пп. **1, 2, 4, 5, 7, 9**

Субшкала 3 (*Результат*) — пп. **8, 9, 10, 12, 20.**

Субшкала 4 (*Локус контролю –Я*) — пп.. **1, 15, 16, 19.**

Субшкала 5 (*Локус контролю — життя*) — пп. **7, 10, 11, 14, 18, 19.**

«Шкала соціальної підтримки»

1. Є хтось, хто поруч, коли я в біді.
2. Є хтось, з ким я можу розділити свої біди і радощі.
3. Моя сім'я насправді хоче мені допомогти.
4. Я отримую емоційну підтримку, в якій потребую від моєї родини.
5. У мене є хтось, з ким я відчуваю себе добре.
6. Мої друзі в дійсності намагаються мені допомогти.
7. Я можу розраховувати на моїх друзів, коли мені погано.
8. Я можу говорити про мої проблеми з моєю родиною.
9. У мене є друзі, з якими я можу розділити свої біди і радощі.
10. Є хтось особливий в моєму житті, кого турбують мої почуття.
11. Моя сім'я хоче допомогти мені в прийнятті рішень.
12. Я можу говорити про мої проблеми з моїми друзями.

Соціальна підтримка сім'ї оцінюється по пунктам 3, 4, 8, 11.

Соціальна підтримка друзів оцінюється по пунктам 6, 7, 9, 12.

Соціальна підтримка від «значимих інших» оцінюється за відповідями на твердження 1, 2, 5, 10.

Програма мотузкового курсу

Програма занять

Етап гри	Мета	Необхідне обладнання	Передбачувані дії учасників
1. Вертикальне Павутиння	Командо-утворення	Мотузка, 20 м	Дві команди стають один навпроти одного через павутину. Їхнє завдання перебратися на протилежний бік, не задіявши одну і ту ж комірку двічі. Є кілька успішних варіантів, що діти можуть запропонувати: поділ території або взаємодопомога, наприклад. Проте, учасники повинні самостійно знайти ці варіанти. Задача ведучого: контролювати виконання правил
2. Горизонтальна павутина	Командо-утворення	Мотузка, 20 м гумка для зв'язування ніг	Команди стають в колони по одному, при цьому представники протилежних команд утворюють пари. У парах зв'язуються ноги (ліва одного і права другого), а в колонах руки. У такому вигляді діти проходять павутину. Умова: в одній комірці одночасно не повинно знаходитися більше двох ніг. Якщо умови порушені, всі повертаються у вихідну позицію.
3. Місток	Напрацювання навичок співпраці	Дошка, 4 м ставиться на невисокі опори (цегла)	Дві команди йдуть по містку назустріч одне одному. На містку повинно знаходитися не менше двох осіб із різних команд

			одночасно. Завдання кожної команди перебраться на протилежний бік. Завдання можна ускладнити, оголосивши, що настала ніч і зав'язати очі.
4.Мінне поле	Напрацювання навичок співпраці	10 яєць закопати на обгородженому майданчику	Команди перебираються одночасно. Якщо хто-небудь стане на міну, то з гри вибувають 5 учасників, які стоять поруч незалежно від того, в якій команді вони знаходяться. До початку гри командам пропонується обговорити ситуацію.
5. Лижі	Командоутворення	Кілька пар дощок по 2 м кожна, мотузки для кріплення	Учасникам пропонується перетнути майданчик на лижах (можна подати як легенду). На кожну пару лиж стає по 5–7 чоловік краще з різних команд. Рухатися починають одночасно, однак не варто влаштовувати змагання. Завдання лижників знайти найбільш розумне рішення цієї проблеми.
6. Купини	Позитивна самопрезентація	Купини (каміння, цегла), мотузка	Всі учасники стають у колону, тримаючись за одну мотузку вони переходять болото по купинах. У першого гравця зав'язані очі.

7. Густа гущавина	Напрацювання навичок співпраці	Мотузка, 3 м	На певній висоті натягнута мотузка. Завдання обох команд перебратися на протилежні сторони. Висота мотузки регулюється провідними. Торкання мотузки вважається порушенням (команди повертаються на вихідні позиції)
8. Тарілка з водою	Напрацювання навичок співпраці	Тарілка з водою, мотузки 1 м на кожную пару.	Завдання групи за допомогою мотузок підняти тарілку з водою і пронести кілька метрів
9. Скарб	Напрацювання навичок співпраці	Різнокольорові цукерочки по кількості учасників	Завдання кожного взяти цукерку того кольору, якого хочеться і при цьому не ущемити інтересів інших.