

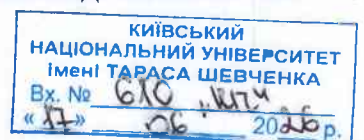
ВІДГУК

офіційного опонента доктора психологічних наук, професора, завідувачки кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля МОН України Завацької Наталії Євгенівни на дисертацію Трофімова Андрія Юрійовича «Психологія лояльності персоналу», подану на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Дисертаційне дослідження Трофімова А.Ю. присвячене комплексному аналізу психологічних засад формування, розвитку та підтримки організаційної лояльності персоналу і є вагомим внеском у розвиток сучасної соціальної психології. Обрана тема є безперечно актуальною, що зумовлено глибокими трансформаціями ринку праці, поширенням дистанційних і гібридних форм зайнятості, підвищенням ролі психологічних ресурсів особистості у забезпеченні ефективності організаційної діяльності. У цих умовах лояльність персоналу постає як ключовий фактор стабільності організації, її конкурентоспроможності та здатності до розвитку, що визначає наукову та практичну значущість рецензованого дослідження. На основі вивчення тексту дисертації та реферату, праць здобувача, опублікованих за темою роботи, можна констатувати, що актуальність теми дослідження обґрунтована ним доволі аргументовано.

Дисертація виконана на належному теоретико-методологічному рівні, характеризується логічною структурою, внутрішньою узгодженістю та цілісністю. Автором чітко визначено об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження, які послідовно реалізуються у змісті роботи. Методи дослідження загалом адекватні поставленим завданням та у своїй сукупності надають можливість їх системного вирішення.

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів дослідження Трофімова А.Ю. забезпечується використанням комплексу взаємодоповнюючих



методів дослідження – теоретичних, емпіричних та математико-статистичних, а також значним обсягом вибірки (1000 осіб) і тривалістю дослідження (10 років). Такий підхід дозволив автору отримати репрезентативні дані та здійснити глибокий аналіз чинників лояльності персоналу в різних типах організацій.

Наукова новизна дисертації Трофімова А.Ю. полягає у розв'язанні важливої наукової проблеми, що стосується розробки теоретико-методологічних засад і практичних інструментів розвитку організаційної лояльності персоналу. До найбільш значущих результатів слід віднести розробку цілісної багаторівневої інтегративної моделі лояльності персоналу, яка поєднує її структурні компоненти (афективний, нормативний, континуальний) із динамічними характеристиками психологічного капіталу особистості (PsyCap). На відміну від існуючих підходів, запропонована дисертантом модель дозволяє інтерпретувати організаційну лояльність не як статичний психічний стан, а як керований процес розвитку особистісних ресурсів працівника. Автором теоретично обґрунтовано та емпірично підтверджено наявність прямих кореляційних і причинно-наслідкових зв'язків між компонентами психологічного капіталу (самоефективністю, надією, оптимізмом, життєстійкістю) та рівнем афективної лояльності персоналу, а також встановлено, що психологічний капітал виконує медіаторну функцію між управлінськими впливами та внутрішньою прихильністю працівника до організації. Дисертантом запропоновано й апробовано концепцію «ігрового моделювання лояльності», яка ґрунтується на використанні гейміфікованих технологій у HR-процесах, та доведено, що застосування ігрових механік сприяє формуванню емоційної залученості персоналу через задоволення потреб у самоактуалізації, соціальному визнанні та суб'єктивній значущості професійної діяльності. Дослідником сформульовано 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.

Схвальної оцінки заслуговує також обґрунтування здобувачем теоретичного значення роботи, що полягає у поглибленні наукових уявлень про організаційну лояльність як багатовимірний феномен, уточненні її структури та механізмів формування, а також у розвитку ресурсного підходу в соціальній та організаційній психології. У роботі Трофімова А.Ю. набули подальший розвиток 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; уточнено зміст поняття «організаційна лояльність» у системі категорій соціальної та організаційної психології, а феномен лояльності диференційовано від суміжних понять (задоволеності працею, залученості, організаційного патріотизму) через виокремлення компонента ідентифікації з професійною етикою та місією організації.

Вагоме практичне значення дисертації Трофімова А.Ю. визначається розробкою та апробацією диференційованих програм: для адміністрації («Лояльність через управління: прозорість, справедливість, довіра») та для працівників («Професійна самореалізація та командна залученість»), які адаптовані під специфіку організаційної культури: програма для керівників сфокусована на адміністративній моделі лояльності (прозорість, справедливість, норми), що є актуальним для бюрократичних ієрархій; програма для персоналу орієнтована на індивідуально-реалізаційну модель (самореалізація, командна робота), яка ефективна у креативних та ІТ-компаніях. Зазначені програми можуть бути ефективно використані в діяльності організацій різних типів, у системі підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, а також у практиці організаційного консультування та психологічного супроводу. Крім того, апробований у дослідженні методичний інструментарій може бути використаний з метою діагностики організаційної лояльності та її свідомого формування у різних типах установ.

У першому розділі дисертації автор проводить ґрунтовний аналіз базових підходів до проблеми організаційної лояльності, з зосередженням уваги на основних чинниках, що впливають на організаційну лояльність, особистісних ресурсах організаційної лояльності, та визначенням позитивної психології як методології дослідження структури та чинників організаційної лояльності.

Теоретичну основу дослідження Трофімова А.Ю. становлять сучасні положення соціальної, організаційної та позитивної психології, зокрема концепції організаційної лояльності, психологічного капіталу, соціального обміну та психологічного контракту. Важливо відзначити вдалу інтеграцію класичних і новітніх наукових підходів, що дозволило автору сформувати власне концептуальне бачення досліджуваної проблеми.

Проведене дисертантом дослідження феномену організаційної лояльності персоналу підкреслює її багатовимірний характер та критичне значення для успіху сучасної організації. Трофімовим А.Ю. виявлено, що лояльність є динамічним конструктом, що формується під впливом комплексу індивідуально-психологічних, демографічних, організаційних та соціально-психологічних факторів. При цьому провідним висновком є те, що афективна лояльність, яка ґрунтується на емоційній прихильності та бажанні залишатися, є найбільш бажаною. Вона корелює з вищою продуктивністю, залученістю та проактивною поведінкою, тоді як інші типи (продовжена, нормативна), хоч і знижують плинність, не завжди максимізують потенціал працівника. Розуміння цієї ієрархії дозволяє компаніям цілеспрямовано формувати той тип лояльності, який принесе найбільшу цінність.

Побудована автором теоретична модель обґрунтовує парадигмальний зсув в управлінні лояльністю: від стратегій зовнішньої мотивації та контролю (орієнтованих на продовжену та нормативну лояльність) до стратегія 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 афективної лояльності. Запропонована модель є концептуальною рамкою, що підлягає подальшій операціоналізації та

емпіричній верифікації. Вона закладає теоретичне підґрунтя для розробки діагностичного інструментарію та проведення дослідження, спрямованого на визначення структурно-функціональних зв'язків між виокремленими компонентами та їх внеску у формування організаційної лояльності.

У *другому розділі* дисертації Трофімовим А.Ю. розкрито методологію та теорію дослідження організаційної лояльності. З цією метою задіяно класичні соціологічні підходи до інституціалізації та імпліцитне розуміння лояльності, зокрема в просторі теорій соціального обміну, а неформальні соціально-психологічні зв'язки розглянуто як інтегральну характеристику організаційної лояльності.

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

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

Важливим практичним результатом, з нашої точки зору, є операціоналізація тривимірної моделі у діагностичний опитувальник. Це надає 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 спотворює загальну відданість. При цьому автор усвідомлює, що підтримка стійкої лояльності вимагає багатовекторних системних дій, а не лише точкових заохочень.

У *третьому розділі* дисертації Трофімов А.Ю. визначає концептуальні засади та специфіку організації емпіричного дослідження. Лояльність розкрита

автором як цілісна форма суб'єктивного ставлення особистості до організації. Подано обґрунтування обсягу вибірки, представлено методичний інструментарій, структуру та побудову емпіричного дослідження організаційної лояльності, запропоновано адаптацію задіяних опитувальників на українській виборці та наведено методи статистичної обробки даних.

Комплексне дослідження організаційної лояльності працівників у семи типах організаційних структур дозволило автору виявити як загальні закономірності, так і специфічні профілі лояльності, притаманні різним секторам. Статистичний аналіз (ANOVA) підтвердив наявність суттєвих міжгрупових відмінностей за всіма параметрами лояльності, що вказує на залежність психологічної залученості працівників від організаційного контексту. Латентне профілювання дозволило дисертанту ідентифікувати узагальнені типи лояльності (високу структурну, помірно функціональну та динамічну самореалізаційну), які відображають різні стратегії залучення працівників залежно від ролі соціальних, процедурних та кар'єрних чинників. Кластерний аналіз додатково уточнив типологію, виокремивши групи з акцентом на соціальну підтримку, формалізовану справедливість, самореалізацію, а також збалансовану лояльність, яка спостерігається переважно в ІТ-секторі.

Кореляційний аналіз, проведений дослідником, засвідчив, що інтегруючий компонент лояльності системно пов'язаний із реалізацією професійного потенціалу, перспективами зростання, взаємною підтримкою та повагою. Ці зв'язки проявляються по-різному у різних секторах, що вимагає гнучкого, диференційованого підходу до управління персоналом. Усі виявлені автором кореляційні зв'язки між інтегруючим показником організаційної лояльності та окремими чинниками мають позитивний напрямок. Така конфігурація підтримує висунуту Трофімовим А.Ю. гіпотезу про комплексну природу лояльності, в основі якої – взаємне підсилення соціальних, організаційних та індивідуальних детермінант.

У четвертому розділі автором представлено результати дослідження організаційної лояльності. Зроблено акцент на особливостях організаційної

лояльності у різних типах організацій, визначено зміст, структуру та довготривалу підтримку організаційної лояльності в будівельних компаніях, а також враховано результати короткострокових інтервенцій у підтримці організаційної лояльності в організаціях.

Так, на прикладі компанії СБА дисертантом було доведено, що чітка організація праці, оптимізація робочого навантаження та стабільність у діяльності компанії позитивно впливають на лояльність, а запровадження процедур колективного обговорення та групового прийняття рішень сприяє посиленню психологічної безпеки в колективі, що є ключовим для відкритого спілкування, обміну ідеями та підвищення самоефективності працівників.

Автором визначено й негативні наслідки невідповідних втручань та пасивного управління, а також роль короткострокових інтервенцій. Зокрема, емпірична апробація програми з профілактики емоційного вигорання за допомогою Плейбек-театру продемонструвала, що цей метод є ефективним інструментом для покращення психоемоційного стану працівників, особливо в «вигоряючих» професіях. 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 психологічного капіталу. Це свідчить про те, що такі втручання повинні бути цілеспрямованими і мати на меті розвиток конкретних навичок, таких як спонтанність та емоційна стійкість, які допомагають протистояти емоційному вигоранню, а загальна стратегія підтримки лояльності має враховувати сучасні реалії, включаючи гібридні моделі роботи та концепції DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) та Employee Experience (EX). Загалом автор робить слушний висновок, що підтримка організаційної лояльності вимагає комплексного, динамічного підходу, який включає як організаційні реформи, так і психологічні інтервенції, адаптовані до потреб конкретного колективу.

У п'ятому розділі дисертантом представлено технології оптимізації організаційної лояльності персоналу, розкрито методологічне обґрунтування

програми підвищення лояльності працівників, запропоновані модель (технологія) розвитку організаційної лояльності залежно від типу організації та програмно-методичне забезпечення розвитку організаційної лояльності персоналу, а також програму залучення управлінського інструментарію у розвитку організаційної лояльності.

Автором доведено, що програми розвитку мають бути диференційованими, а для досягнення глибоких і стійких змін необхідне впровадження індивідуалізованих програм, розроблених з урахуванням специфіки конкретного підприємства та його персоналу. При цьому 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. Найбільш ефективною стратегією, як доводить дослідник, є поєднання організаційних змін (оптимізація бізнес-процесів, зміна корпоративної культури) з психологічними заходами (медіація, тренінги комунікації та ігрові технології), а навчання керівників та менеджерів з персоналу навичкам діагностики та самостійної розробки проєктів з підвищення лояльності є більш ефективним, оскільки це створює механізм для системних і постійних змін всередині організації. Крім того, важливими є постійний моніторинг та адаптація програм.

Позитивної оцінки заслуговує те, що результати проведеного дослідження достатньо повно відображені у наукових публікаціях автора, зокрема у фахових виданнях України та у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, що свідчить про належний рівень їх апробації та визнання науковою спільнотою.

Реферат повністю відображає концепцію та основні методологічні позиції дисертації, її зміст, теоретичні положення, емпіричні результати, висновки. У дисертації Трофімова А.Ю. не виявлено академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації.

Аналіз тексту дисертації дає підстави вважати, що Трофімов А.Ю. на високому науково-методичному рівні спланував та здійснив змістовне дослідження, зробив ґрунтовні висновки, які мають вагоме науково-теоретичне та прикладне значення.

Дисертація справляє цілісне позитивне враження. Разом із тим, окремі положення роботи мають дискусійний характер.

1. У тексті дисертації доцільно було б більш чітко розмежувати прояви «вимушеної» лояльності, зумовленої об'єктивними обмеженнями ринку праці (зокрема в умовах воєнного стану), та «істинної» афективної прихильності до організації, що базується на внутрішній ідентифікації працівника з її цінностями.

2. При описі моделі ігрового моделювання розвитку лояльності автору варто було б приділити більше уваги етичним аспектам її застосування, зокрема питанням добровільності участі, психологічної безпеки та недопущення маніпулятивного впливу.

3. У роботі доцільним виглядало б більш розгорнуте висвітлення можливих психологічних бар'єрів сприйняття ігрових практик, особливо серед представників старших вікових груп, а також врахування індивідуальних відмінностей у ставленні до подібних інтервенцій.

4. Окремі аспекти методичного забезпечення дослідження (зокрема психометричні характеристики застосованих методик та деталізація статистичних процедур) могли б бути представлені більш розгорнуто, що сприяло б підвищенню рівня формалізації отриманих результатів.

Проте, наведені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, яка має вагому наукову новизну, теоретичне та практичне значення для соціальної психології, психології соціальної роботи, а також для інших наукових галузей, що займаються дослідженням різних аспектів проблеми лояльності персоналу.

Дисертаційне дослідження Трофімова А.Ю. за своїм змістом, науковим рівнем та оформленням є завершеним самостійним дослідженням, яке відповідає вимогам пп. 7, 8, 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня

доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 1197 від 17.11.2021 р., що висуваються до докторських дисертацій.

Отже, вважаємо, що дисертація Трофімова А.Ю. «Психологія лояльності персоналу» є завершеною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані теоретичні та емпіричні результати вирішення означеної проблеми, а Трофімов Андрій Юрійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи.

Офіційний опонент:

доктор психологічних наук, професор,

завідувачка кафедри практичної психології

**та соціальної роботи Східноукраїнського національного
університету ім. В. Даля МОН України**

Н.Є. Завацька

Підпис Н.Є. Завацької засвідчую.

Начальник ВК



О.В. Куртова

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА	
Вх. №	610.442
«17»	06 2026 р.