

8. Христофоров И. Кластерный анализ в исследовании удовлетворенности потребителей / И. Христофоров // Маркетинг. – 2008. – № 1. – С. 26–38.
9. Шварц Пол Оцінка ступеня задоволеності споживача. Як дізнатися, що насправді думають люди / Пол Шварц; пер. з англ.; ред. Є.Є. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 352 с.
10. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Наука, 1973. – 160 с.
11. Шинкаренко В.Г. Разработка автотранспортных услуг: монография / В. Г. Шинкаренко, И.Н. Ананко. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 252 с.
12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1989. – 320 с.
13. Фридемманн В. Нердингер Ориентация на клиента / Фридемманн В. Нердингер; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный Центр, 2004. – 180 с.

Рецензент О. Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 20.01.2014 г.

УДК 331.101.3

ФЕДОТОВА І. В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У цій статті розглянуто підходи до визначення рівня лояльності працівника підприємства. Основною ціллю дослідження є розробка та обґрунтування методичних основ оцінювання рівня лояльності персоналу до підприємства, що охоплюють всі напрями взаємодії в системі працівник–підприємство. На основі матриці діагностики лояльності та методу радара запропоновано оцінити лояльність кожного працівника до організації, базуючись на визначенні комплексних показників сприйманої та поведінкової лояльності співробітника. Представлено матрицю оцінки лояльності персоналу, яка дозволяє визначити рівень та тип лояльності кожного робітника і поєднати персонал у різні групи, що полегшить розробку програм лояльності для них. Методичні основи та алгоритм розроблено для впровадження індивідуального підходу до оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємства. Запропонований підхід до визначення рівня лояльності персоналу можна застосувати для будь-яких підприємств та організацій. Під час індивідуального оцінювання лояльності працівників можна зосередити ресурси підприємства на залучення та утримання саме тих з них, які найбільш цінні та потрібні організації. Це дозволить підвищити ефективність виробничого процесу, продуктивність праці, а також створити сприятливіші передумови для модернізації і зростання підприємства.

Ключові слова: персонал, лояльність, сприймана лояльність, поведінкова лояльність, задоволеність, взаємодія, прихильність.

ФЕДОТОВА И. В., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются подходы к определению уровня лояльности работника предприятия. Основной целью исследования является разработка и обоснование методических основ оценки уровня лояльности персонала к предприятию, охватывающих все направления взаимодействия в системе работник–предприятие. На основе матрицы диагностики лояльности и метода радара предложено оценить лояльность каждого работника к организации, основываясь на определении комплексных показателей воспринимаемой и поведенческой лояльности сотрудника. Представленная матрица оценки лояльности персонала позволяет определить уровень и тип лояльности каждого работника и соединить персонал в разные группы, что облегчит разработку программ лояльности для них. Методические основы и алгоритм разработаны для внедрения индивидуального подхода к оценке и развитию лояльности персонала предприятия. Предложенный подход к определению уровня лояльности персонала можно применять для любых предприятий и организаций. При индивидуальной оценке лояльности работников можно сосредоточить ресурсы предприятия на привлечение и удержание именно тех из них, которые наиболее ценны и нужны предприятию. Это позволит повысить эффективность производственного процесса, производительность труда, а также создать благоприятные предпосылки для модернизации и роста предприятия.

Ключевые слова: персонал, лояльность, воспринимаемая лояльность, поведенческая лояльность, удовлетворенность, взаимодействие, привязанность.

I. FEDOTOVA, Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

ESTIMATION OF LOYALTY OF ENTERPRISE PERSONNEL

Abstract. This article discusses approaches to determining the level of an enterprise personnel loyalty. The main purpose of this research is to develop and study methodological bases for estimation of the level of employee loyalty to the company, the bases covering all directions of interaction in the system of worker–enterprise. On the basis of loyalty diagnostics matrix and the method of radar it is suggested to estimate each employee loyalty to the organization, based on determination of complex indexes of behavioral and perceived loyalty of an employee. The presented matrix of personnel loyalty estimation allows defining a level and type of every worker loyalty, and joining the staff in different groups that will facilitate the development of loyalty programs for them. Methodological bases and the algorithm are developed for the implementation of an individual approach to the estimation and development of loyalty of enterprise personnel. The offered approach to determining the personnel loyalty level can be applied to any company and organization. At the individual estimation of employee loyalty it is possible to concentrate the company's resources to attract and keep those, who are the most valuable and relevant for the enterprise. It will allow increasing the efficiency of the production process, la-

bour productivity, and creating favorable pre-conditions for modernization and growth of the enterprise.

Key words: personnel loyalty, perceived loyalty, behavioral loyalty, satisfaction, cooperation, affection.

Постановка проблеми. Сьогодні трудові ресурси є головною конкурентною перевагою кожного підприємства, від якості й ефективності використання яких багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Саме тому великого значення нині набуває проблема, пов'язана з тим, що в багатьох випадках працівники не відчують єдності зі своєю організацією, не ототожнюють свої інтереси з інтересами бізнесу і, відповідно, працюють не досить ефективно, не докладають зусиль для досягнення результату. У нашій країні все більше уваги приділяється лояльності співробітників до своєї організації. Багато провідних фахівців-практиків розглядають проблему лояльності як вкрай актуальну для відносин працівник–роботодавець, для підвищення ефективності праці, якості всього вітчизняного бізнесу. Для цього, насамперед, необхідно розробити такі методики і моделі оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємства, які дозволять поліпшувати взаємовідносини підприємства з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лояльність, як і будь-який інший компонент організаційної поведінки, має вивчатися комплексно з використанням різних методів діагностики. На жаль, безпосередньо лояльність виміряти практично неможливо. Донині користуються соціологічними методами (наприклад, анонімне анкетування або опитування, проведене професійним психологом) або визначають її за непрямими ознаками (за коефіцієнтом плинності кадрів, продуктивністю праці, аналізом помилок діяльності та порушень тощо).

Значний внесок у розвиток методичних засад з формування та оцінювання лояльності персоналу зробили як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці. Серед дослідників цієї проблематики можна виділити Дж. Меєра, Н. Алєн, Р. Маудєя, Л. Портера, Р. Дика, В.І. Доміняка, Л.Г. Почєбут, А.В. Коврова та інших [1–17]. Не зважаючи на це, феномен лояльності залишається і досі актуальним та до кінця не вивченим об'єктом дослідження.

За кордоном найбільш поширеними є дві моделі організаційної лояльності: трикомпонентна модель Дж. Мейера і Н. Аллена [1] та модель Маудея і Портера [2].

Дж. Мейер і Н. Аллен запропонували трикомпонентну модель, виділяючи афективну, нормативну та продовжену лояльність. Усі три форми лояльності мають безпосереднє відношення до того, чи залишиться співробітник працювати в організації. Крім моделі, вони запропонували шкалу оцінки ступеня лояльності, названу Organizational Commitment Scale (OCS); вона містить три субшкали відповідно за трьома складовими [1, 4]. Під час розгляду специфіки зв'язків організаційної лояльності з контрольними змінними у виділених групах персоналу була виявлена така тенденція: чим вище статус респондента, тим тісніше кореляція між показниками. Таким чином, можна зробити висновок, що методика досить надійна і валідна для вимірювання організаційної лояльності різних груп персоналу, проте ефективність її застосування залежить від складу обстежуваних груп.

Іншою досить відомою методикою виміру лояльності персоналу є Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), розроблена зарубіжним вченими Р. Маудеєм, Л. Портером [2]. Опитувальник лояльності дозволяє визначити поділ цілей і цінностей (цінність організації), зусилля в інтересах: інтенційні (готовність до понаднормової роботи і підвищення продуктивності) і поведінкові (розповідаю, пишаюся, дбаю). У межах методики аналізуються певні твердження та використовується 7-бальна шкала від 1 («абсолютно не згоден») до 7 («абсолютно згоден»). Підраховується середнє значення за усіма пунктами. Тест на визначення організаційного розвитку виявляє ступінь зрілості підприємства і необхідність розвитку організації. Але варто пам'ятати, що вони відображають авторські моделі організаційної лояльності (або ж прихильності), належні для соціокультурного аспекту тих країн, в яких були розроблені, тому що в цих системах лояльність і норми її рівнів трактуються по-різному.

Базуючись на цих роботах, В. Доминяк [5] для детальнішого дослідження лояльності пропонує оцінити очікування персоналу від організації за реалізацією п'ятнадцяти мотивів професійної діяльності у момент вступу на роботу (ОРМ – оцінка очікувань реалізації

мотивів) і можливості організації за реалізацією цих же мотивів зараз (МРМ – оцінка можливості реалізації мотивів зараз) за 10-бальною шкалою. Проводиться порівняльний аналіз показників лояльності, реалізації очікувань і можливостей реалізації мотивів за організацією в цілому, за окремими структурними підрозділами і за конкретними співробітниками (у разі потреби).

Для оцінювання задоволеності і лояльності персоналу в системі моніторингу персоналу також використовують спеціально розроблену методику «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), яка описана в дослідженнях сучасних фахівців з менеджменту [6]. Опитувальник «SSM» дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності і лояльності співробітників за 6 ключовими факторами: взаємини з колегами і керівництвом компанії; зміст і характер виконуваної роботи; оплата праці та пільги; навчання і розвиток; зміни та інновації; корпоративна культура і цінності. Отримана інформація дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявити «проблемні зони» в системі управління персоналом і вжити адекватні заходи щодо підвищення результативності, задоволеності і лояльності співробітників.

Методики оцінювання лояльності персоналу до організації були створені також Л.Р. Почебут і О.Е. Королевою [7] з використанням шкал Терстоуна. Піддослідному видаються картки з судженнями, потім він має дати відповідь за 11-бальною шкалою. Під час обробки результатів оцінюються не всі судження. Залежно від того, в яку градацію віднесено потрібне судження, йому присвоюється відповідний бал. Сума балів, потрапляючи в ту чи іншу категорію, показує, наскільки співробітник лояльний до компанії.

М.І. Магура [8, 9] розглядає поняття лояльність як прихильність працівників до своєї організації, що є психологічним станом, який визначає очікування, установки працівників, особливості їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Прихильність до організації передбачає ідентифікацію, залучення і лояльність та може бути трьох типів: істинною, прагматичною і вимушеною.

Лояльність персоналу організації розглядається А. Ковровим з точки зору безпеки [10]. У цьому контексті критеріями лояльності (нелояльності) є надійність, професійна придатність, наявність або відсутність негожих або небажаних дій: розкрадань, витоку інфор-

мації, пияцтва, запізнь, випадків абсентеїзму тощо. При цьому людина розглядається як ресурс, і до нього застосовується широкий спектр заходів впливу (від відео спостереження до перевірок на поліграфі).

Відсутність у сучасній літературі єдності думок щодо критеріїв виміру лояльності співробітників, а також слабе обґрунтування застосовуваних показників, які не повною мірою відображають складові елементи процесу формування лояльності, ускладнюють визначення лояльності персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми. Відповідно до аналізу показників, що розглядаються в методиках оцінювання лояльності персоналу, можна зробити такі висновки: по-перше, не існує єдності думок щодо критеріїв і показників визначення лояльності персоналу, по-друге, запропоновані показники не охоплюють увесь спектр взаємин персоналу і підприємства, по-третє, не дозволяють виявити складові, зміна яких впливає на рівень лояльності персоналу, і, відповідно, напрямів застосування програм лояльності для мотивації співробітників. Уникнути цих недоліків дозволить застосування системного підходу до розгляду лояльності персоналу підприємства. Недосконалість наявних підходів до обґрунтування системи показників виміру лояльності персоналу, необхідність визначення напрямів оцінювання лояльності співробітників зумовлюють необхідність розробки методичних засад вимірювання лояльності персоналу до підприємства.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є розробка та обґрунтування методичних основ оцінювання рівня лояльності персоналу до підприємства, що охоплюють всі напрями взаємодії в системі працівник–підприємство.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базуючись на принципах внутрішнього маркетингу, який виступає філософією ставлення до персоналу як до внутрішніх споживачів, запропоновано виділяти два напрями оцінювання лояльності персоналу: сприймана та поведінкова лояльність співробітника до підприємства. Необхідність виділення цих напрямів вимірювання лояльності та визначення типу лояльності персоналу за допомогою матриці діагностики запропоновано автором в роботі [18].

Поведінкова лояльність визначається поведінкою працівника під час виконання ним своїх робочих завдань, посадових обов'язків. Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Поведінковий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації.

На основі проведеного аналізу робіт науковців [1–17], пропонується такий перелік факторів для оцінювання рівня поведінкової лояльності кожного працівника підприємства.

1. Рівень ефективності праці. Лояльний співробітник намагається виконати роботу з меншими витратами, з кращим результатом, з більшим прибутком. Висока ефективність праці такого співробітника пояснюється тим, що він дуже сильно відчуває свою приналежність до компанії, отже, завжди прагне зробити свою роботу якнайкраще. Для вимірювання можна використовувати показники продуктивності, якості, результативності праці та інші залежно від специфіки праці співробітника.

2. Тривалість роботи в організації. З великою часткою ймовірності можна стверджувати, що лояльність робітника формується внаслідок тривалої роботи на підприємстві. Враховуючи те, що працівник витратив певний час і доклав зусиль для того, щоб досягти професійного зростання і сформуванню відносини з колегами, йому важче втратити все це і перейти працювати в іншу організацію.

3. Дотримання норм, правил, зобов'язань (включаючи неформальні) відносно організації, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії. Лояльний співробітник завжди чесний щодо своєї організації та часто ставить інтереси організації вище своїх особистих. Він слідує політиці компанії, її корпоративній культурі та системі цінностей, здатен виконувати розпорядження керівництва незалежно від власної або іншої думки з приводу цих розпоряджень.

4. Відсутність дій, що завдають шкоди інтересам організації, тобто відсутність прихованих або явних свідомих дій, спрямованих на заподіяння матеріального, морального чи іншого збитку організації. Лояльний співробітник менш схильний до використання ресурсів компанії в особистих цілях.

5. Рівень ініціативності та ентузіазму – лояльний співробітник ініціативний, він формує і пропонує керівництву, як можна поліпшити роботу і свою особисто, і своїх колег. Потреба проявляти ініціативу, вдосконалювати свою роботу на благо компанії є невід'ємною частиною лояльності. Він працює не тільки за гроші, отримуючи задоволення від роботи, лояльний співробітник підвищує свій рівень ентузіазму.

6. Рівень працездатності. Лояльність впливає на працездатність співробітників. Лояльний співробітник всі свої сили віддає улюбленій роботі. Він знаходить час не тільки виконати свою роботу, а й допомогти новачкові, порадити. Такому співробітнику не шкода ділитися своїм досвідом, досвідом своєї компанії, він готовий віддати все. Робітник прагне до поліпшення результатів як власної діяльності, так і діяльності фірми в цілому.

Цей вид лояльності підприємство може оцінити самостійно, досліджуючи поведінку та результати роботи кожного співробітника. Перші два показники визначаються залежно від рівня трудової діяльності співробітника та стажу його роботи на підприємстві. Інші запропоновані показники оцінюються в балах (за 10-бальною шкалою) безпосередніми керівниками, які контактують зі співробітниками та можуть судити про рівень виконання ними своїх обов'язків.

Однак високий рівень поведінкової лояльності персоналу ще не гарантує відданості організації, тому що гарна поведінка співробітника можливо пов'язана з високою професійною компетентністю, дисциплінованістю, бажанням кар'єрного росту, небезпеки покарання, побоювання негативного сприйняття колегами та іншими причинами. Тому для всебічного оцінювання лояльності співробітника потрібно визначати емоційне ставлення робітника до підприємства.

Сприймана (афективна) лояльність являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до організації. Сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника. Емоційно віддані співробітники вірять у цілі і цінності організації та раді бути її членами. Таким чином, співробітники з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що вони хочуть цього.

Базуючись на роботах закордонних та вітчизняних вчених [1–17], можливо виділити дві групи оцінювання сприйнятої лояльності робітника: задоволеність персоналу та відношення, наміри робітника.

Основним компонентом сприйнятої лояльності, яка формується перевагами і думками працівників, є задоволеність – відчуття достатку, що виникає у працівника, який зіставляє попередні очікування і реальну якість трудового життя. До другого компонента належать внутрішні фактори співробітника, які формуються на основі рівня задоволеності – відношення, наміри і, виходячи з цього, подальша поведінка персоналу.

Сприйману лояльність персоналу пропонується оцінювати за такими факторами.

1. Задоволеність персоналу:

- зміст і характер роботи (її інтенсивність, значимість, результати);
- умови роботи, організація робочого місця;
- оплата праці, матеріальна винагорода;
- ступінь престижності роботи;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система відбору та розстановка кадрів);
- кар'єрний ріст і розвиток особистості, перспектива підвищення розряду, кваліфікації тощо;
- колектив, оточення, психологічний клімат у колективі.

2. Відношення та наміри робітника:

- прихильність (доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, колег, інших осіб, їхнім діям, а також до компанії в цілому);
- відчуття приналежності до організації (усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей, завдань та інтересів підприємства);
- поділ принципів і цілей роботи організації (прийняття і підтримка принципів, покладених в основу роботи компанії, розуміння і підтримка цілей компанії, існуючої організаційної культури);
- намір довготривалої роботи в організації (відмова від пропозиції конкуруючої компанії);

- намір рекомендувати вакантне робоче місце в організації своїм знайомим;
- готовність до жертв (готовність проводити додатковий час на роботі, що не оплачується додатково, примирення з тимчасовим погіршенням умов праці та оплати).

Показники сприйманої лояльності можливо виміряти за допомогою анкетного опитування працівників за 10-бальною шкалою.

Ці показники дозволяють всебічно визначити, як на лояльність працівника впливають різні групи факторів, які резерви потрібно вводити для підвищення рівня лояльності персоналу підприємства. Оскільки запропоновані фактори мають різні показники вимірювання, потрібно провести стандартизацію показників, щоб вони мали еталонне значення, у цьому випадку еталонним значенням буде 1.

Оцінювання лояльності працівників пропонується здійснювати, ґрунтуючись на методі радара. Суть методу радара полягає в тому, що він графічно відображає результати отриманих показників. Цей метод допоможе узагальнити інформацію та оцінити лояльність кожного із працівників. Цей метод має значні переваги, наприклад наочність, оскільки вже за формою радара можна оцінити, в чому цей або інший працівник поступається іншим чи, навпаки, має перевагу над ними.

Метод має комплексний характер, який дозволяє отримати суб'єктивну оцінку під час використання різних показників. Так само графічно буде видно, який показник лояльності треба підвищити (якщо це буде потрібно). Для комплексного оцінювання потрібно побудувати дві діаграми радара за кожним працівником, відповідно за поведінковою і сприйманою лояльністю.

Визначивши площу кожного радара, можливо отримати два інтегровані показники, що характеризують рівні сприйманої та поведінкової лояльності співробітника, і визначити його відданість підприємству в межах від 0 до 1.

Наочне визначення типу лояльності персоналу пропонується проводити на основі побудови матриці діагностики лояльності персоналу (рис. 1).

Рівень сприйманої лояльності (СЛ)	1 високий	7 Прихована лояльність	8 Відчутна лояльність	9 Істинна лояльність (відданість)			
	0,67 середній	4 Початкова лояльність	5 Нейтральна лояльність	6 Перспективна лояльність			
	0,33 низький	1 Відкрита нелояльність	2 Нелояльність, що проявляється	3 Прихована нелояльність			
	0	низький	0,33	середній	0,67	високий	1
		Рівень поведінкової лояльності (ПЛ)					

Рис. 1. Матриця діагностики лояльності персоналу [18]

Матриця будується у двовимірній площині, утвореній показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових інтегрованих показників. Виходячи з того, що значення показників варіюються від 0 до 1, то проводиться розподіл осей матриці на три рівні частини: високий, середній і низький рівень лояльності. Працівники об'єднуються в групи, кожна з яких характеризується певним рівнем лояльності. Згідно з сектором матриці, в який потрапив працівник, пропонується розробляти індивідуальні та колективні програми розвитку лояльності для кожної групи або проводити реінжиніринг процесів управління персоналом на підприємстві [19].

Виходячи із вищенаведеного, автором запропонований алгоритм оцінювання рівня лояльності персоналу, наведений на рис. 2. На рисунку є умовні позначення: L_{\max} – найбільше значення рівня загальної лояльності персоналу; m – кількість досліджуваних працівників.



Рис. 2. Алгоритм розрахунку рівня загальної лояльності персоналу

Особливістю цього алгоритму є те, що за його допомогою стає можливим не тільки планувати набір заходів для розвитку лояльності кожного конкретного працівника, але й за критеріями оцінювати ефективність проведених дій і відповідним чином корегувати всю подальшу роботу. Оскільки компанія має вивчати динаміку задоволеності, дослідження останньої треба проводити регулярно, мінімум щорічно.

Запропоновані методичні основи оцінювання рівня лояльності персоналу можна застосувати для будь-яких підприємств та організацій. Під час оцінювання лояльності працівників можливо зосередити ресурси підприємства на залучення та утримання саме тих з них, які найбільш цінні та потрібні підприємству. Це дозволить підвищити ефективність виробничого процесу, продуктивність праці, а також створити передумови для модернізації і зростання підприємства.

Висновки. Таким чином, удосконалені методичні основи узагальненої кількісної оцінки рівня лояльності персоналу підприємства за сприйнятими і поведінковими характеристиками з використанням методу радара і матриці діагностики. Запропонована матриця оцінювання лояльності персоналу дозволяє визначити рівень та тип лояльності кожного співробітника підприємства і поєднати у різні групи, це полегшить впровадження індивідуального підходу до розвитку лояльності персоналу підприємства.

Література

1. Meyer J.P. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. – 1991. – Vol. 1. – P. 61–89.
2. Mowday R.T. The Measurement of Organizational Commitment / R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979. – Vol. 14. – P. 224–247.
3. Рольф Ван Дик. Преданность и идентификация с организацией / Рольф Ван Дик; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр, 2006. – 144 с.
4. Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В.И. Доминьяк // *Персонал-Микс*. – 2003. – № 1. – С. 107–111.
5. Доминьяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель / В.И. Доминьяк // *Персонал-Микс*. – 2004. – № 1. – С.114–119, – № 3. – С. 105–108.

6. Мониторинг удовлетворенности и лояльности персонала. Smart Satisfaction Monitoring (SSM) // Практика HR-менеджмента – 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-practice.livejournal.com/7235.html>.
7. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – С.Пб.: Речь, 2000. – 300 с.
8. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатов // Управление персоналом. – 2001. – № 6 (60). – С. 45–50.
9. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 8–12.
10. Ковров А.В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А.В. Ковров. – М.: Бератор, 2004. – 168 с.
11. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения / С.В. Голубков // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С. 40–45.
12. Иванов В.В. Идентификация, аутентификация... лояльность! / В.В. Иванов // Специальная техника. – № 2. – 2006. – С. 21–25.
13. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С. 34–41.
14. Рущенко І.П. Три виміри кадрової безпеки організації / І.П. Рущенко // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наук. пр. – Х.: Видавничий центр ХНУ імені В.Н. Каразіна. – 2007. – С. 438–443.
15. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала / О.Г. Овчинникова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 96 с.
16. Соломандина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломандина // Управление персоналом. – 2003. – № 4. – С. 25–32.
17. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – С.Пб.: Питер, 2003. – 496 с.
18. Бочарова Н.А. Основні типи лояльності персоналу підприємства / Н.А. Бочарова, І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – Вип. 22. – С. 40–52.
19. Криворучко О.М. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом / О.М. Криворучко, О.Ю. Сукач // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – Вип. 21. – С. 15–25.

Рецензент В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2014 р.