

societies of the XXI century]/ per.s angl. A.A. Kurakina; pod nauch.red. V.V.Radayeva; Nats.issled.un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». — M.: Izd.dom Vysshey shkoly ekonomiki, 2013.

17. Elyanov A. «Gosudarstvo v sisteme dogonyayuschego razvitiya» // MEiMO. — 1998, no 3. — P. 60—63.

18. Kolot, A.M. (2011), “The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research”, Ukrayina: aspekty` praci. — no. 5. — S. 3–8.

19. Kolot, A.M. (2010), Social`na bezpeka: teoriya ta ukrayins`ka prakty`ka: Monografiya [Social Security: Theory and Ukrainian Practice: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2016 р.

УДК 331.446.4

Цимбалюк С. О.

д-р екон. наук, доц., проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
cymso@ukr.net

Цимбалюк С. А.

д-р экон. наук, доц., проф.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

S. O. Tsybaluyk

D.Sc. (Economics), Docent,
Professor of Personnel Management and Labour Economics Department,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЗИСКІВ ВІД ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ВЫГОД ОТ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ESTIMATION OF BENEFITS FROM IMPROVEMENT OF STAFF LOYALTY

Визначено, що в умовах інноваційної економіки посилюється значущість не тільки компетентностей, а й лояльності працівника до певного роботодавця та підприємства. Обґрунтовано концептуальні засади, що визначають сутність поняття «лояльність персоналу». Встановлено, що поняття «лояльність персоналу» характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом. Запропоновано низку методичних засобів та інструментів для визначення впливу лояльності працівників на результати праці. Виокремлено напрями посилення лояльності персоналу до підприємства: добір потенційно лояльних працівників, формування кадрової політики, спрямованої на закріплення на підприємстві лояльних працівників, посилення лояльності працівників, які володіють рідкісними знаннями та винятковими компетентностями.

Определено, что в условиях инновационной экономики повышается значимость не только компетентностей, а и лояльности работника к определенному работодателю и предприятию. Обоснованы концептуальные положения, определяющие сущность понятия «лояльность персонала». Установлено, что понятие «лояльность персонала» характеризует общую тенденцию в поведении и отношении работников к работодателю, руководителю, коллег по работе и организации в целом. Предложен ряд методических средств и инструментов для определения влияния лояльности работников на результаты труда. Выделены направления повышения лояльности персонала к предприятию: отбор потенциально лояльных работников, формирования кадровой политики, направленной на закрепление на предприятии лояльных работников, повышение лояльности работников, обладающих редкими знаниями и исключительными компетентностями.

It has been found that in the innovational economy it increases the importance of not only competencies and other important characteristics of the employees but their loyalty to the certain employer and enterprise as well. Purpose of the article is to define the substantive characteristics, which reveal the essence of staff loyalty, its importance for an enterprise and to clarify theoretical and methodical aspects of estimation of benefits from improvement of staff loyalty. Conceptual positions revealing the essence of the «staff loyalty» concept have been formulated. It has been determined that «staff loyalty» concept characterizes a general tendency of employees' behavior and their attitude to employer, manager, colleagues and the enterprise. Indicators of staff loyalty include staff turnover, abidance of work discipline, psychosocial climate, etc. It has been proposed methodical tools and instruments for determination of the impact of employees' loyalty on the labor efficiency. Because a level of employees' loyalty to the enterprise is one of the factors of improving of the labor efficiency, it is important to strengthen a staff loyalty in human resource management. It has been defined directions of strengthening of staff loyalty to the enterprise: the selection of potentially loyal staff, working out of personnel policy aimed at retention of loyal employees on the enterprise and strengthening a staff loyalty, especially outstanding qualified employees who have unique knowledge and competences.

Ключові слова. Лояльність, лояльність персоналу, зиски, оцінювання зисків, результати праці.

Ключевые слова. Лояльность, лояльность персонала, выгоды, оценка выгод, результаты труда.

Key words. Loyalty, staff loyalty, benefits, estimation of the benefits, labor efficiency.

Вступ. В умовах інноваційної економіки підвищуються вимоги до ресурсного потенціалу підприємства, і особливо до його персоналу, адже знання, вміння, навички, професійно значущі компетентності, аналітичні здібності стають основними засобами виробництва, а їх власники — наймані працівники — основною конкурентною перевагою підприємства. У зв'язку з цим кожне підприємство прагне залучити працівників, які володіють цінними знаннями та навичками, унікальними технологіями, винятковими компетентностями, іншими індивідуально-особистісними характеристиками, які сприяють досягненню потрібних результатів. Разом з тим, запропонувавши таким працівникам привабливі умови праці та її оплати та залучивши їх, власники та керівники не можуть бути впевнені, що такі працівники будуть тривалий час працювати на підприємстві й сприяти посиленню його конкурентних позицій на ринку товарів і послуг. Розмір внеску працівників у результати діяльності підприємства залежить не тільки від рівня розвитку професійно значущих компетентностей (хоча вони й відіграють важливу роль) та інших індивідуально особистісних характеристик, а й від рівня їхньої мотивації і, що не менш важливо, лояльності саме до цього підприємства, роботодавця та керівника.

У зв'язку з цим в умовах нової економіки посилюється значущість не тільки компетентностей та інших важливих характеристик працівника — власника

людського капіталу, а і його лояльності до певного роботодавця та підприємства. Це насамперед пов'язано з тим, що втрачаючи компетентних і кваліфікованих працівників, підприємство не тільки втрачає потенційні можливості та конкурентні переваги, а й стає «донором» компетентних і кваліфікованих працівників для своїх конкурентів. У зв'язку з цим втрата працівників — власників людського капіталу зі значно більшою силою негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Підвищення лояльності персоналу до підприємства, з одного боку, сприяє закріпленню працівників на підприємстві й відповідно зниженню плинності персоналу, а отже, зменшенню витрат і можливих збитків від недодержаного доходу, з іншого боку — посиленню мотивації працівників і поліпшенню результатів праці.

Лояльні працівники поділяють цінності підприємства, додержуються встановлених правил і норм, добросовісно виконують свої обов'язки, мотивовані та віддані своїй роботі, орієнтовані на професійне зростання, ініціативні та інноваційно активні, прагнуть зробити внесок у досягнення підприємством поточних і стратегічних цілей. Лояльні працівники усвідомлюють, що розвиток і успіх підприємства — це розвиток та успіх кожного співробітника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало вітчизняних та іноземних науковців займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування лояльності персоналу до підприємства, розробленням інструментарію дослідження рівня лояльності працівників та її впливу на соціально-психологічний клімат, мотивацію персоналу тощо. Серед таких науковців: Дж. Бішоп [9], Р. Гілл [10], О. Дейнека [1], В. Доміняк [2], А. Колот [9, 10], Т. Позднякова [4], А. Поплавська [5], О. Сардак [6], Т. Ченг [11], І. Чумарін [8] та ін.

Разом з тим залишаються не достатньо дослідженими питання обґрунтування доцільності розроблення програм посилення лояльності працівників, бракує інструментарію та методичних засобів оцінювання зисків підприємства від підвищення лояльності персоналу, а також системних досліджень впливу лояльності на індивідуальні та колективні результати праці.

Постановка завдання: визначення змістових характеристик, які розкривають сутність лояльності персоналу, її значення для підприємства, а також висвітлення теоретичних і методичних аспектів оцінювання зисків від підвищення лояльності працівників.

Результати дослідження. Існують різні погляди на лояльність загалом і лояльність працівників (персоналу) зокрема. Насамперед це пов'язано з тим, що дослідженням проблем лояльності людини як суб'єкта різних відносин, у тому числі соціально-трудова, займалися різні науковці та фахівці, зокрема у сфері психології, соціології, права, менеджменту, маркетингу, економіки праці та управління персоналом. У зв'язку з цим і проблематика лояльності може розглядатися під різним кутом і в контексті дослідження різних соціально-економічних проблем: з погляду посилення мотивації персоналу, впливу на соціально-психологічний клімат, підвищення згуртованості трудового колективу, впливу на індивідуальні та колективні результати праці, додержання трудової дисципліни, закріплення персоналу на підприємстві та формування стабільного персонального складу, забезпечення кадрової безпеки та збереження інформації, що є комерційною таємницею, тощо.

Тлумачний словник української мови дає таке визначення слова «лояльний»: це — той, який тримається в межах законності (іноді лише формально); який коректно, доброзичливо ставиться до когось, чого-небудь [7, с. 551].

Попри виокремлення двох тлумачень, скоріше навіть аспектів лояльності, частина науковців лояльність ідентифікують тільки з одним із них. Окремі дослідники характеризують лояльного співробітника як такого, що добровільно додержується законних правил і процедур організації [8]. Відповідно до такого підходу виявом лояльності персоналу є дотримання нормативних документів.

А. Поплавська розмежує такі поняття, як «лояльність» і «благонадійність». Автор зазначає, що під «...благонадійністю працівника ми розуміємо поведінку, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами організації. Лояльність працівника — це, передусім, вірність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує і допомагає реалізувати ці цілі. Тобто благонадійність співробітника вказує на ступінь нормативності його поведінки по відношенню до організації, а лояльність — на ступінь сприймання організації працівником і терпимість до неї» [5, с. 64].

Частина дослідників проблем лояльності персоналу трактує останню в контексті позитивного (у широкому розумінні) *ставлення* до компанії, керівника і колег. Так, С. Коростелева визначає лояльність як позитивне, доброзичливе, коректне, шанобливе ставлення до компанії, керівника та співробітників, додержання наявних корпоративних правил, норм, розпоряджень, кодексів, навіть у разі незгоди з ними; відданість у всіх своїх думках і вчинках [3, с. 126].

Окремі автори лояльність тлумачать як *характеристику працівника*. На думку Т. Позднякової, лояльність є сукупністю якостей працівника, обумовлених його індивідуальними особливостями (внутрішні фактори) та параметрами організації (зовнішні фактори), які характеризують ставлення працівника до організації та індикатуються через поведінкові ознаки, як в поточному періоді, так і в перспективі [4, с. 98].

Частина дослідників також ототожнює лояльність із певними характеристиками, зокрема відданістю та вірністю. О. Дейнека зазначає, що лояльність є відданістю організації (групі), вірністю її цілям, готовністю працювати в її режимі, почуттям єдності з її колективом [1].

Підходам Т. Позднякової та О. Дейнеки притаманне апелювання до поведінкових аспектів лояльності персоналу. У зв'язку з цим потрібно наголосити на тому, що лояльність важлива не сама по собі як характеристика певного працівника, а як результат її прояву, який втілюється у певних показниках.

О. Сардак також апелює до поведінкових аспектів лояльності персоналу й останню трактує як конструктивну організаційну поведінку, що характеризується позитивним ставленням персоналу до підприємства і базується на задоволеності працею, узгодженості його та підприємства інтересів і цілей [6, с. 243].

Варто підтримати підхід окремих науковців, які підкреслюють різні компоненти лояльності персоналу. В. Доміняк зазначає, що лояльність персоналу може означати: доброзичливість, привітність, доступність як щодо компанії загалом, так і щодо інших співробітників; чесність; вірність; додержання правил, законів, відмова від негожих і недоброзичливих дій [2, с. 16]. Відтак науковець виокремлює такі компоненти лояльності працівника: емоційне ставлення до організації (афективний компонент); поділ і прийняття організаційних цінностей,

цілей, норм, правил, процедур, рішень (когнітивний компонент); намір (готовність) діяти відповідним чином (поведінковий компонент). В. Доміняк трактує організаційну лояльність як соціально-психологічну настанову, яка містить емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти й характеризує зв'язок співробітника з організацією і визначає силу цього зв'язку [2, с. 39–40].

На основі проведеного дослідження сформулюємо *концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «лояльність персоналу»*.

По-перше, лояльність може використовуватися для характеристики різних суб'єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації, члена електорату тощо.

По-друге, лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. У зв'язку з цим оцінити та проаналізувати можемо лояльність кожного конкретного найманого працівника як суб'єкта соціально-трудових відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей.

Щодо персоналу (як сукупності працівників, які утворюють організацію і перебувають у трудових відносинах), то поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.

Індикаторами лояльності персоналу можуть бути плинність кадрів, додержання трудової дисципліни, соціально-психологічний клімат тощо.

По-третє, лояльність персоналу є багатоаспектним поняттям. У зв'язку з цим можна виокремити організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний аспекти цього багатогранного явища.

По-четверте, рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці. У зв'язку з цим лояльність персоналу правомірно розглядати як один із факторів поліпшення результатів діяльності підприємства, насамперед, тих, що пов'язані з інноваційною діяльністю.

Для оцінювання рівня лояльності працівників організації зазвичай використовується *метод опитування (анкетування)*. З цією метою розробляються опитувальні листки (анкети), які містять питання або твердження про ставлення працівників до підприємства, на якому вони працюють, керівника, колег, окремих аспектів чи характеристик роботи. Для зниження ризику одержання соціально-бажаних відповідей використовуються шкали неправдивості або питання-інверсії.

Слід зауважити, що метод опитування є ефективним у разі, якщо керівництво підприємства чи працівники служби персоналу можуть одержати правдиву інформацію від працівників підприємства, а не формальне заповнення анкет. Якщо на підприємстві відсутня довіра між керівництвом і працівниками, то оцінка лояльності не буде достовірною.

Рівень лояльності може бути оцінений у *балах* (при цьому обов'язково для аналізу результатів має бути встановлений максимальний бал), у *відсотках* чи визначений *індексним методом*.

Як нами вже було зазначено, лояльність персоналу правомірно розглядати як один із факторів поліпшення результатів діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливо оцінювати вплив лояльності працівників на результати праці.

Для визначення впливу лояльності працівників на результати праці пропонуємо використовувати такі методичні засоби та інструменти.

1. Аналіз динаміки зміни рівня лояльності та результатів праці працівників, які підлягають вимірюванню протягом певного періоду, приміром року: кількість виготовленої продукції, обсяги продажу продукції, вартість наданих послуг чи виконаних робіт, розмір прибутку, рентабельність продукції, послуг, робіт тощо. При цьому можна відстежувати динаміку зміни цих показників як окремо по кожному працівникові, так і загалом по підприємству, аналізуючи середньостатистичні показники: середньоарифметичні, модальні чи медіанні значення.

Ще одним підходом може бути порівняння темпів зміни середніх показників рівня лояльності працівників до підприємства та основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу, реалізації продукції, послуг, прибуток, рентабельність тощо). Такий порівняльний аналіз дає змогу зробити висновок про співвідношення темпів зміни рівня лояльності працівників і результатів праці.

Разом з тим треба пам'ятати, що покращання результатів діяльності, зокрема зростання доходу підприємства, може бути наслідком не тільки підвищення рівня лояльності найманих працівників, а й заходів щодо удосконалення різних процесів, процедур, підходів, економії використання ресурсів, запровадження інноваційних технологій тощо. У зв'язку з цим припущення щодо впливу посилення лояльності на результати діяльності підприємства може бути вірогідним, якщо жодних проектів (програм) чи суттєвих змін (інновацій) на підприємстві за період, що досліджується, не було.

2. Порівняння результатів праці за певний період (місяць, квартал, рік) 10 % працівників з найвищим рівнем лояльності до підприємства та 10 % працівників з найнижчим рівнем лояльності. Різниця у показниках (приміром у відсотках) характеризуватиме вплив рівня лояльності на результати праці.

Зазначений методичний підхід аналогічно попередньому має певні обмеження, оскільки на результати праці можуть впливати, крім лояльності працівників, й інші фактори. З-поміж таких найвпливовіших факторів варто виокремити:

— особистісні характеристики працівника (досвід роботи, рівень розвитку професійно значущих компетентностей);

— рівень мотивації працівника;

— попит і пропонування на товари (послуги), які виготовляє (надає) підприємство;

— методи роботи, технології, які використовуються, тощо.

3. Статистичний аналіз впливу рівня лояльності працівників на результати праці.

Для визначення взаємозв'язку між рівнем лояльності та результатами праці можуть бути використані такі статистичні інструменти:

- побудова *таблиці взаємної спряженості*, яка описує розподіл сукупностей за факторною (рівнем лояльності) та результативною (результатами праці) ознаками;

- розрахунок *коефіцієнта взаємної спряженості (C)*, який показує силу зв'язку між факторною і результативною ознаками;

- розрахунок *коефіцієнта кореляції Пірсона (r)*, який вимірює ступінь лінійної залежності між двома змінними: x (рівнем лояльності) та y (результатами праці).

праці). Коефіцієнт кореляції набуває значень від -1 до 1 . Значення $+1$ означає, що залежність між x та y є лінійною, і всі точки функції лежать на прямій, яка відображає зростання y при зростанні x . Значення -1 означає, що всі точки лежать на прямій, яка відображає зменшення y при зростанні x . Якщо коефіцієнт кореляції дорівнює 0 , то лінійної кореляції між змінними немає;

- побудова *економіко-математичної моделі* для оцінки впливу найбільш значущих факторних ознак, зокрема рівня лояльності працівників до підприємства, на результативну ознаку (результати праці). Економіко-математичні моделі дають змогу прогнозувати зміну результативної ознаки залежно від зміни факторних ознак. Зокрема можна спрогнозувати, як змінюватимуться результати праці у разі підвищення чи зниження рівня лояльності працівників до підприємства.

Ураховуючи те, що рівень лояльності найманих працівників до підприємства виступає одним із факторів поліпшення результатів праці, то важливе місце в управлінні персоналом посідає посилення лояльності працівників.

Можна виокремити кілька *напрямів посилення лояльності персоналу до підприємства*. Перший — добір потенційно лояльних працівників. Це потребує від посадових осіб, долучених до процесу добору — керівників і менеджерів з персоналу, навиків використання інструментів оцінювання лояльності до підприємства кандидатів на вакантні посади та робочі місця. Цей напрям є одним із найефективніших, на наш погляд, оскільки залучення на підприємство потенційно лояльних працівників сприятиме за умов ефективної кадрової політики зниженню плинності, насамперед, компетентних працівників. Залучення лояльних до компанії працівників також сприяє посиленню мотивації персоналу, а отже, поліпшенню індивідуальних і колективних результатів праці.

Важливим напрямом посилення лояльності персоналу є формування кадрової політики, спрямованої на закріплення на підприємстві лояльних працівників. Добір потенційно лояльних співробітників не принесе бажаного результату, якщо на підприємстві неефективна система винагородження за працю (неконкурентний розмір заробітної плати, відсутній соціальний пакет, несправедлива система преміювання тощо), неналежна регламентація і нечіткий розподіл завдань і обов'язків, відсутні умови для професійного та кар'єрного зростання та ін. За таких умов потенційно лояльні до підприємства працівники, працевлаштувавшись, швидко збагнуть, що реальні умови праці, взаємовідносини в колективі, система управління тощо суттєво відрізняються від сформованого уявлення про роботу на цьому підприємстві. Як результат, потенційно лояльні працівники переходять у категорію нелояльних, що негативно впливає на мотивацію, інноваційну активність, ставлення до керівництва та колег і зрештою на результати праці. Більшість таких працівників звільняється.

Потенційними інструментами посилення лояльності персоналу можуть бути інструменти підвищення рівня лояльності в нелояльних до підприємства працівників. Теоретично можна припустити, що за допомогою певних інструментів підприємство зможе змінити (у напрямі посилення) рівень лояльності працівника, проте на практиці це зробити, на наш погляд, фактично неможливо, особливо, якщо ставлення до підприємства є усталеним, сформованим протягом тривалого періоду часу. Підвищення лояльності конкретного працівника можливе, якщо ставлення до підприємства різко змінилося під впливом певної негативної ситуації. У такому разі швидке вирішення проблемної ситуації керівництвом, співробі-

тниками служби персоналу, іншими посадовими особами, забезпечення якісного зворотного зв'язку з працівником може позитивно вплинути на його лояльність.

У цьому контексті особливо гостро може бути поставлене питання про посилення лояльності висококваліфікованих працівників, працівників, які володіють унікальними технологіями, рідкісними знаннями, винятковими компетентностями, але які не є потенційно лояльними до підприємства. Таким працівникам за великим рахунком байдуже на якому підприємстві працювати, для них головне — це наявність умов для реалізації свого потенціалу, досягнення поставлених цілей, повага з боку керівництва, позитивне ставлення колег, хороші взаємовідносини, можливість самостійно приймати рішення та нести відповідальність за одержані результати і безперечно гідна оплата праці. Підприємство зацікавлене в закріпленні саме таких працівників, а отже, зусилля керівництва та співробітників служби персоналу мають бути спрямовані на задоволення потреб таких працівників, створення сприятливих умов для реалізації ними свого потенціалу, формування корпоративного духу та причетності до справ підприємства. Якщо наявні умови праці та її оплати не будуть влаштовувати таких працівників, то вони швидко знайдуть собі інше місце роботи.

Висновки. В умовах нової економіки посилюється значущість не тільки компетентностей та інших важливих характеристик працівника, а і його лояльності до певного роботодавця та підприємства. Лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики) конкретної людини. У зв'язку з цим оцінити лояльність і спроектувати заходи щодо її підвищення можемо щодо конкретного працівника. Поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом. Рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці. Для визначення впливу лояльності працівників на результати праці у статті запропоновано низку методичних засобів та інструментів. Ураховуючи те, що рівень лояльності найманих працівників до підприємства виступає одним із факторів поліпшення результатів праці, то важливе місце в управлінні персоналом посідає посилення лояльності працівників. З-поміж напрямів посилення лояльності персоналу до підприємства можна виокремити добір потенційно лояльних працівників, формування кадрової політики, спрямованої на закріплення на підприємстві лояльних працівників, а також посилення рівня лояльності працівників, насамперед висококваліфікованих, працівників, які володіють унікальними технологіями, рідкісними знаннями, винятковими компетентностями.

Література

1. *Дейнека О.С.* Лояльность как компонент экономической культуры [Электронный ресурс] / О.С. Дейнека // *Личность и культура*. — 2004. — № 2. — Режим доступа: <http://lichnost-kultura.narod.ru/2004/20042/2004224/2004224.htm>.
2. *Доминяк В.И.* Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации : дис. ... кан. псих. наук : 19.00.05 / В.И. Доминяк ; Санкт-Петербургский государственный университет. — СПб., 2006. — 280 с.
3. *Коростелева С.* Что посеешь, то и пожнешь / С. Коростелева // *Отдел кадров*. — 2004. — №11. — С. 126–128.

4. Позднякова Т.В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретико-методологических и методических аспектов / Т.В. Позднякова // *Перспективы науки и образования*. — 2013. — № 2. — С. 95–103.
5. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації / А.П. Поплавська // *Проблеми сучасної психології*. — 2012. — № 2. — С. 64–71.
6. Сардак О.В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства / О.В. Сардак // *Науковий вісник НЛТУ України*. — 2014. — Вип. 24.2. — С. 239–245.
7. Словник української мови : в 11 т. / Інститут мовознавства ім. О.О. Потебні АН ; гол. ред. кол. І.К. Білодід. — К. : Наукова думка, 1973. — Т. 4.
8. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие [Электронный ресурс] / И.Г. Чумарин // *Люди и организации : материалы конф. (22-24 мая 2000 г.)* — СПб. : ИМАТОН-М, 2000. — Режим доступа: <http://www.poteri.net/publications/performances-at-conferences/lyudi-i-organizacii-destruktivnoe-protivodejstvie/>.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
10. Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія / І.Ф. Гнибіденко, А.М. Колот, О.Ф. Новикова та ін.; За ред. І.Ф. Гнибіденка, А.М. Колота, В.В. Рогового. — К.: КНЕУ, 2006. — 292 с.
11. Bishop J. A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments / J. Bishop, K. Scott, M. Goldsby, R. Cropanzan // *Group & Organization Management*. — 2005. — № 30. — P. 153–180.
12. Gill R. Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change / R. Gill // *International Journal of Business and Social Science*. — 2011. — № 2 — P. 23–32.
13. Cheng T. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry / T. Cheng, R. Yee, A. Yeung // *International Journal of Production Economics*. — 2010. — № 1 (124). — P. 109–120.

References

1. Deyneka, O.S. (2004), “Loyalty as a component of economic culture”, *Lichnost i kultura*, [Online], vol. 2, available at: <http://lichnost-kultura.narod.ru/2004/20042/2004224/2004224.htm> (Accessed 19 May 2016).
2. Dominyak, V.I. (2006), “Organizational loyalty: the model of implementation employee expectations from your organization”, Abstract of Ph.D. dissertation, Social Psychology, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia.
3. Korosteleva, S. (2004), “What goes around comes around”, *Otdel kadrov*, no. 11, P. 126–128.
4. Pozdnyakova, T.V. (2013), “The loyalty of the organizations’ staff: an analysis of theoretical and methodological and methodical aspects”, *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, no. 2, P. 95–103.
5. Poplavska, A.P. (2012), “Theoretical analysis of the problem of staff loyalty to the organization”, *Problemy suchasnoyi psykholohiyi*, no. 2, P. 64–71.
6. Sardak, O.V. (2014), “Research of the theoretical aspects of management of enterprise staff loyalty”, *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, no. 24.2, P. 239–245.
7. Slovyk ukrayins’koyi movy [Ukrainian dictionary] (1973), Institute of Linguistics of Sciences Academy named after O.O. Potebenya, no. 4, *Naukova dumka*, Kyiv, Ukraine.
8. Chumarin, I.G. (2000) “People and organizations: the destructive counteraction”, *People and organizations* [Online], available at: <http://www.poteri.net/publications/performances-at-conferences/lyudi-i-organizacii-destruktivnoe-protivodejstvie/> (Accessed 19 May 2016).

9. Kolot, A.M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. and others (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social-Labor Relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Kolot, A.M. (2010), *Social`nabezpeka: teoriya ta ukrayins`kaprakty`ka: Monografiya* [Social Security: Theory and Ukrainian Practice: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Bishop, J., Scott, K., Goldsby, M., Cropanzan, R. (2005) "A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments", *Group & Organization Management*, no 30, P. 153–180.

12. Gill, R. (2011) "Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change", *International Journal of Business and Social Science*, no 2, P. 23–32.

13. Cheng, T., Yee, R., Yeung, A. (2010) "An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry", *International Journal of Production Economics*, no 1 (124), P. 109–120.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2016 р.

УДК 331.108.43

Savchenko V.A.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
savchenko.vasyl@gmail.com

Savchenko V.A.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом и економіки труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Savchenko V.A.,

ScD in Economics, Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ
КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

**АТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА
РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**CERTIFICATION OF THE PERSONNEL PROVISION AND HEADS
OF FACTORS AS EFFECTIVE USE OF HUMAN RESOURCES**

Стаття присвячена ролі атестації персоналу та формування резерву керівників у підвищенні ефективності використання людських ресурсів. Обґрунтовано заходи щодо подальшого їх вдосконалення.