

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

ЄФІМЕНКО АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 3.083.7(083.77)

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: КОМПАРАТИВНИЙ ПІДХІД**

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А. А. Єфіменко

Науковий керівник: Шпекторенко Ігор Валентинович, доктор наук, з державного управління, професор.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Єфіменко Андрій Анатолійович. Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій сформульовано та вирішено наукове завдання публічного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретичних основ запровадження компаративного підходу до формування професійної лояльності ДС та ПОМС України, заснованого на фактичних даних.

Об'єкт дослідження – лояльність персоналу.

Предмет дослідження – порівняльні характеристики процесів та умов формування професійної лояльності ДС та ПОМС України.

У першому розділі роботи «Теоретичні засади формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» досліджено загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності; структуру (внутрішня побудова та зв'язки в структурі особистості) лояльності персоналу; виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу.

Зроблено висновок, що лояльність персоналу є багатограним і контекстно-залежним поняттям, яке не має універсального визначення, що значно ускладнює її теоретичне вивчення та практичне формування. Вона проявляється через емоційну прихильність (афективна лояльність), поведінкові аспекти (нормативна лояльність), когнітивну оцінку цінностей організації та розрахункову вигоду (утримуюча лояльність). У узагальненому

вигляді лояльність має прояв у відданості компанії, задоволеності роботою, бажанні залишатися в організації та готовності рекомендувати її іншим. Найсуттєвішими чинниками (факторами, драйверами) її формування є справедлива компенсація, комфортні умови праці, можливості професійного розвитку, двостороння лояльність організації до працівників та корпоративна культура, заснована на довірі й повазі.

Об'єктом лояльності може бути сама робота (професія), організація, колеги, керівництво, клієнти або кілька об'єктів одночасно (комбінована лояльність). Емпіричні дослідження зарубіжних авторів, використані в розділі¹, доводять динамічність цього феномену: об'єкт і сила лояльності змінюються під впливом змін керівництва, культури, умов праці чи зовнішніх обставин. Особливо виділено бренд-лояльність, яка формується через прозорість, довіру до інституту влади та позитивну репутацію організації як роботодавця.

Підкреслено, що формування стійкої лояльної поведінки доцільно здійснювати у два етапи: спочатку – формування позитивного ставлення та довіри, потім – закріплення лояльної поведінки. Ключовими об'єктивними чинниками є двобічність лояльності, виконання обіцянок керівництвом, створення високої «вартості переходу», гуманізація управління, підтримуючий стиль лідерства, прозорість рішень, розвиток персоналу, корпоративна соціальна відповідальність та постійний моніторинг настроїв працівників. Серед суб'єктивних передумов лояльності найвагомішими є віра в цінності організації, емоційна прив'язаність, відчуття власної значущості, солідарність, відповідальність, готовність до самопожертви та внутрішнє переконання в правильності залишатися в організації навіть за тимчасових труднощів.

У розділі 2 «Сучасний стан сформованості професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні» описано результати емпіричного дослідження, в якому взяло участь близько 300 респондентів – публічних службовців: зроблено діагностику почуття

належності, організаційний клімат та управлінські практики як основа лояльності публічних службовців: емоційна, нормативна та поведінкова складові (п. 2.1); інституційні та організаційні драйвери формування лояльності публічних службовців: оцінка умов праці, соціальної політики, культури органів влади та управлінських практик (п. 2.2); психологічні, поведінкові та групові детермінанти лояльності публічних службовців: емоційна залученість, ідентифікація, взаємодія та професійна відповідальність (п. 2.3).

Емпіричне дослідження виявило комплексний і неоднорідний профіль лояльності публічних службовців України. Найсильнішим типом є нормативна лояльність (відповідальність, дотримання етики та норм без зовнішнього контролю – 90-93%), яка має процедурний, а не глибоко ціннісний характер. Другою за силою є афективна лояльність (емоційна прив’язаність, солідарність, відчуття приналежності) – помірна, з вираженою перевагою ПОМС над ДС. Бренд-лояльність також висока (90-92% позитивно відгукуються про орган влади в приватному колі), але переважно зовнішня, тоді як внутрішня ідентифікація з брендом слабша. Найслабшим і найнебезпечнішим є утримуюча лояльність – лише 18-24% завжди задоволені зарплатою, а більшість залишається через інерцію, стабільність або відсутність кращих альтернатив, що створює високий ризик плинності кадрів при появі конкурентних пропозицій.

Доведено, що ключові суперечності лояльності публічних службовців мають спільну причину – недостатню двобічність: органи влади не відповідають на відданість працівників емоційною підтримкою, визнанням, прозорістю чи створенням відчуття цінності. Це призводить до парадоксів: «дотримуюсь норм, але не довіряю керівництву» (характерно для ДС), «підтримую колег, але не готовий працювати понаднормово» (ПОМС), «люблю роботу, але готовий піти при першій можливості» (обидві групи). Нормативна лояльність висока, але афективна та утримуюча залишаються слабкими, оскільки працівники не бачать взаємності від роботодавця.

Профіль лояльності ПОМС можна визначити як «комфортно-утримуючий»: вища емоційна залученість, солідарність з колегами, довіра до безпосереднього керівництва, зручний графік і розташування створюють відчуття комфорту, яке утримує кадри краще, ніж у ДС. Профіль лояльності державних службовців – «процедурно-відчужений»: найвища нормативна лояльність поєднується з найнижчою довірою до керівництва, слабкою емоційною прив’язаністю та критичним ставленням до умов праці. ПОМС у більшості вимірів демонструють вищі показники всіх типів лояльності, тоді як ДС є більш критичними, дистанційованими та мобільними.

Акцентовано на тому, що загалом лояльність публічних службовців України є стабільною, але поверхневою, прагматичною та процедурною, а не глибоко емоційною чи ціннісно-мотивованою. Вона тримається на нормативних обов’язках і інерції, а не на взаємній відданості. Для переходу до стійкої, глибокої лояльності необхідна принципова зміна: зробити лояльність двобічною через реальні інвестиції органів влади в визнання, підтримку, розвиток і добробут працівників, з обов’язковим диференційованим підходом до ДС та ПОМС. Без цього публічна служба залишатиметься в зоні високого ризику втрати кадрів і зниження ефективності.

У третьому розділі роботи «Напрями удосконалення формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні» обґрунтовано ціннісні та нормативні особливості формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (п. 3.1); верифіковано драйвери формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії (п. 3.2); здійснено моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (п. 3.3).

Обґрунтовано та підтверджено логічність і обґрунтованість методологічного концепту про те, що удосконалення лояльності публічних службовців можливе лише через комплексну модель, що інтегрує три ключові

теорії: теорію соціальної ідентичності (CIT) – для формування емоційного зв'язку через збіг цінностей, приналежність до місії служіння громаді та командний дух; теорію соціального обміну (COT) – для забезпечення взаємності, коли організація відповідає на відданість працівників справедливою винагородою, підтримкою, визнанням і етичним лідерством; ресурсну теорію – яка трактує лояльність як стратегічний, рідкісний і незамінний актив, що гарантує стабільність, інноваційність та якість публічних послуг. Лише одночасне використання цих трьох механізмів дозволяє перейти від нинішньої процедурно-нормативної лояльності до глибокої, ціннісно-мотивованої, стійкої до зовнішніх спокус.

Запропонована стратегія свідомо диференційована під два профілі лояльності: для державних службовців (ДС) з їх «процедурно-відчуженим» типом акцент робиться на зменшенні ієрархічної дистанції, підвищенні довіри до керівництва, прозорості рішень і створенні відчуття цінності працівника; для посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) з «комфортно-утримуючим» профілем – на перетворенні комфорту в активну мотивацію через чітке преміювання понаднормової роботи, визнання відданості та залучення до локальних проєктів громади. Стратегія ліквідує ключові суперечності (висока нормативність при низькій емоційній прив'язаності, зовнішня підтримка бренду при внутрішній критиці) шляхом поєднання зовнішнього іміджу органу з реальним внутрішнім досвідом працівників.

На практиці це означає перехід до двобічної лояльності: організація системно інвестує в визнання (не лише за результат, а й за відданість), розвиток, справедливу винагороду, етичне лідерство та реальну участь персоналу в управлінні. Запропоновані заходи мають вимірювані КРІ, передбачають регулярний моніторинг емоційного клімату та зворотний зв'язок. Лише така багаторівнева, теоретично обґрунтована й адаптована до профілів ДС та ПОМС стратегія здатна перетворити нинішню прагматичну та процедурну лояльність на глибоку, стійку та ціннісну – головну конкурентну перевагу публічної служби нового покоління.

Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни:
в дисертації *уперше*:

- обґрунтовано процесні характеристики формування лояльності публічних службовців, обумовлені феноменом двобічності лояльності С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004), ідей А. Hirschman (1970) про актуальність формування «особливої прив’язаності до організації», Z. H. Voyles та ін. (2001) про поведінку працівників, яка менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці; ідеї R. Coughlan (2005), яка стверджує, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані; ці ідеї верифіковані через визначені автором внутрішні (критерії професійного середовища (об’єктивного контексту лояльності)) та зовнішні драйвери (критерії оцінювання персоналу (суб’єктивні чинники)), важливі для формування лояльності (передумови лояльності, корелюючі якості суб’єкта діяльності) формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії;

удосконалено:

- теоретичні підходи до політики управління, зокрема, персоналом, заснованої на фактичних даних, а саме: на основі емпіричних даних обґрунтовано загальний профіль лояльності ДС та ПОМС з використанням порівняльного підходу як комплексного конструкту; комплекс ключових проблем, суперечностей, ризиків та тенденцій згідно з типами лояльності (афективна, нормативна, утримуюча, бренд-лояльність) з загальним висновком про те, що вона є переважно прагматичною, ситуативною та процедурною, а не глибоко емоційною чи морально-зобов’язуючою, з формулюванням ключових відмінностей лояльності ДС та ПОМС;

- характеристику факторів лояльності в сервісних компаніях, теоретично обґрунтованих для публічної служби України: якість послуг; зниження витрат; продуктивність і конкурентоспроможність;

набули подальшого розвитку:

- розуміння лояльності персоналу як усвідомленого почуття у суб'єкта діяльності прихильності до соціальної організації (підприємства, фірми, компанії тощо) на ціннісно-орієнтаційному, поведінковому (нормативному), емоційному (афективному) та діяльнісному рівнях. Ці рівні формують відповідні типи лояльності: афективну, нормативну, утримуючу, бренд-лояльність;

- наукові погляди на управління лояльністю персоналу, які повинні враховувати двобічність цього явища; лояльність персоналу не є односторонньою; вона залежить від лояльності організації до тих, хто в ній працює; різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, існують різні стилі та способи мислення та поведінки персоналу;

- критерії та показники для оцінки лояльності персоналу, оскільки підтверджено, що структура лояльності персоналу є багатогранною та включає кілька ключових компонентів (факторів), які взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище, такими як: задоволеність роботою, відданість організації, довіра, та бажання залишитися в організації та ін.

Ключові слова: державна служба; служба в органах місцевого самоврядування; лояльність персоналу; політика лояльності; етичність професійної (службової) поведінки; етичне лідерство; партнерства (державно-приватне, міжсекторальне, соціальне); HR-менеджмент; виховання лояльності; комунікація; соціально-психологічні методи управління; суб'єкт-об'єктні відносини.

ABSTRACT

Yefimenko Andrii Anatoliiovych. Formation of professional loyalty among civil servants and local government officials in Ukraine: a comparative approach. – Qualification scientific work in manuscript form.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration» in the specialty 281 «Public Management and Administration». – National Technical University «Dnipro University of Technology,» Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is a completed research work that formulates and solves the scientific problem of public administration, which consists in substantiating the theoretical foundations for introducing a comparative approach to the formation of professional loyalty of civil servants (CS) and local self-government officials (LSGO) of Ukraine, based on factual data.

The object of the study is staff loyalty.

The subject of the study is comparative characteristics of the processes and conditions for the formation of professional loyalty among CS and LSGO employees in Ukraine.

The first chapter of the work «Theoretical Foundations of the Formation of Professional Loyalty of Civil Servants and Local Self-Government Officials» examines the general characteristics of staff loyalty and the problem of its objectivity; the structure (internal structure and connections in the personality structure) of staff loyalty; the cultivation of loyal behavior and the level of staff loyalty formation.

It is concluded that staff loyalty is a multifaceted and context-dependent concept that has no universal definition, which significantly complicates its theoretical study and practical formation. It manifests itself through emotional attachment (affective loyalty), behavioral aspects (normative loyalty), cognitive assessment of organizational values, and calculated benefits (retentive loyalty). In general terms, loyalty manifests itself in dedication to the company, job satisfaction,

the desire to remain in the organization, and the willingness to recommend it to others. The most significant factors (drivers) in its formation are fair compensation, comfortable working conditions, opportunities for professional development, mutual loyalty of the organization to its employees, and a corporate culture based on trust and respect.

The object of loyalty can be the job itself (profession), the organization, colleagues, management, clients, or several objects at once (combined loyalty). Empirical studies by foreign authors, used in section 1, prove the dynamic nature of this phenomenon: the object and strength of loyalty change under the influence of changes in management, culture, working conditions, or external circumstances. Brand loyalty is particularly highlighted, which is formed through transparency, trust in the institution of authority, and the positive reputation of the organization as an employer.

It is emphasized that the formation of stable loyal behavior should be carried out in two stages: first, the formation of a positive attitude and trust, then the consolidation of loyal behavior. The key objective factors are the reciprocity of loyalty, the fulfillment of promises by management, the creation of high «switching costs,» the humanization of management, a supportive leadership style, transparency of decisions, staff development, corporate social responsibility, and constant monitoring of employee morale. Among the subjective prerequisites for loyalty, the most important are belief in the values of the organization, emotional attachment, a sense of self-importance, solidarity, responsibility, willingness to sacrifice, and an inner conviction that it is right to remain in the organization even during temporary difficulties.

Chapter 2 «The Current State of Professional Loyalty Among Civil Servants and Local Government Officials in Ukraine» describes the results of an empirical study involving approximately 300 respondents who are public servants. The study assessed their sense of belonging, organizational climate and management practices as the basis for public servants' loyalty: emotional, normative, and behavioral components (section 2.1); institutional and organizational drivers of public servants'

loyalty: assessment of working conditions, social policy, government culture, and management practices (section 2.2); psychological, behavioral, and group determinants of public servants' loyalty: emotional involvement, identification, interaction, and professional responsibility (section 2.3).

Empirical research has revealed a complex and heterogeneous profile of loyalty among Ukrainian public servants. The strongest type is normative loyalty (responsibility, adherence to ethics and norms without external control – 90-93%), which is procedural rather than deeply value-based. The second strongest type is affective loyalty (emotional attachment, solidarity, sense of belonging) – moderate, with a clear preference for local government over central government. Brand loyalty is also high (90-92% speak positively about the authority in private circles), but it is mainly external, while internal identification with the brand is weaker. The weakest and most dangerous is retention loyalty – only 18-24% are always satisfied with their salary, and the majority remain due to inertia, stability, or lack of better alternatives, which creates a high risk of staff turnover when competitive offers arise.

It has been proven that the key contradictions in the loyalty of public servants have a common cause – insufficient reciprocity: authorities do not respond to employee loyalty with emotional support, recognition, transparency, or a sense of value. This leads to paradoxes: «I follow the rules, but I don't trust management» (typical for CS), «I support my colleagues, but I'm not willing to work overtime» (LSGO), «I love my job, but I'm ready to leave at the first opportunity» (both groups). Normative loyalty is high, but affective and continuance loyalty remain weak because employees do not see reciprocity from their employer.

The loyalty profile of LSGO can be defined as «comfortable-retaining»: higher emotional involvement, solidarity with colleagues, trust in immediate management, convenient schedule and location create a sense of comfort that retains staff better than in CS. The loyalty profile of civil servants is «procedural-detached»: the highest normative loyalty is combined with the lowest trust in management, weak emotional attachment, and a critical attitude toward working conditions. In

most measurements, LSGO demonstrate higher levels of all types of loyalty, while civil servants are more critical, distant, and mobile.

It is emphasized that, in general, the loyalty of Ukrainian public servants is stable but superficial, pragmatic, and procedural, rather than deeply emotional or value-motivated. It is based on regulatory obligations and inertia, rather than mutual devotion. A fundamental change is needed to transition to sustainable, deep loyalty: loyalty must be made mutual through real investment by the authorities in the recognition, support, development, and well-being of employees, with a mandatory differentiated approach to civil servants and public employees. Without this, the public service will remain at high risk of staff turnover and reduced efficiency.

The third chapter of the work, «Areas for improvement in the formation of professional loyalty among civil servants and local government officials in Ukraine», substantiates the value and normative characteristics of the formation of professional loyalty among civil servants and local government officials in Ukraine (section 3.1); the drivers of staff loyalty formation are verified in the context of three theories: social identity, social exchange, and resource theory (section 3.2); a general profile of the loyalty of civil servants and local government officials in Ukraine is modeled (section 3.3).

The logicity and validity of the methodological concept that improving the loyalty of public servants is only possible through a comprehensive model that integrates three key theories has been substantiated and confirmed: social identity theory (SIT) – for the formation of emotional bonds through shared values, belonging to the mission of serving the community and team spirit; social exchange theory (SET) – to ensure reciprocity, when the organization responds to employee loyalty with fair remuneration, support, recognition, and ethical leadership; resource theory – which treats loyalty as a strategic, rare, and irreplaceable asset that guarantees stability, innovation, and quality of public services. Only the simultaneous use of these three mechanisms allows us to move from the current procedural-normative loyalty to a deep, value-motivated loyalty that is resistant to external temptations.

The proposed strategy is deliberately differentiated into two loyalty profiles: for civil servants with their «procedural-alienated» type, the emphasis is on reducing hierarchical distance, increasing trust in leadership, transparency of decisions, and creating a sense of employee value; for LSGO with a «comfortable-retaining» profile, the focus is on transforming comfort into active motivation through clear bonuses for overtime work, recognition of loyalty, and involvement in local community projects. The strategy eliminates key contradictions (high normativity with low emotional attachment, external support for the brand with internal criticism) by combining the external image of the body with the real internal experience of employees.

In practice, this means a transition to two-way loyalty: the organization systematically invests in recognition (not only for results but also for loyalty), development, fair compensation, ethical leadership, and real staff participation in management. The proposed measures have measurable KPIs and provide for regular monitoring of the emotional climate and feedback. Only such a multi-level, theoretically sound, and adapted to the profiles of civil servants and public employees strategy can transform the current pragmatic and procedural loyalty into deep, sustainable, and value-based loyalty – the main competitive advantage of the new generation of public service.

The main results characterizing the elements of scientific novelty:

in the dissertation for the first time:

- the process characteristics of the formation of loyalty among public servants, conditioned by the phenomenon of dual loyalty C. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004), the ideas of A. Hirschman (1970) on the relevance of forming a «special attachment to the organization», Z. H. Voyles et al. (2001) on employee behavior, which is less prone to change in the long term than attitudes, so employee loyalty should be reflected in their behavior; the ideas of R. Coughlan (2005), who argues that loyalty is not the same as relationships and that loyalty is formed after relationships have already been formed; these ideas are verified through the author's defined internal (criteria of the professional environment (objective

context of loyalty)) and external drivers (criteria for evaluating personnel (subjective factors)) important for the formation of loyalty (prerequisites for loyalty, correlating qualities of the subject of activity) the formation of personnel loyalty in the context of three theories: social identity, social exchange, and resource theory;

improved:

- theoretical approaches to management policy, in particular, personnel management based on factual data, namely: based on empirical data, the general profile of CS and LSGO loyalty is substantiated using a comparative approach as a complex construct; a set of key problems, contradictions, risks, and trends according to types of loyalty (affective, normative, retentive, brand loyalty) with the general conclusion that it is predominantly pragmatic, situational, and procedural, rather than deeply emotional or morally binding, with the formulation of key differences between the loyalty of civil servants and public service employees;

- a description of loyalty factors in service companies, theoretically justified for the public service of Ukraine: quality of services; cost reduction; productivity and competitiveness;

further developed:

- understanding of staff loyalty as a conscious feeling of attachment to a social organization (enterprise, firm, company, etc.) at the value-oriented, behavioral (normative), emotional (affective), and activity levels. These levels form the corresponding types of loyalty: affective, normative, retention, and brand loyalty;

- scientific views on staff loyalty management, which must take into account the duality of this phenomenon; staff loyalty is not one-sided; it depends on the organization's loyalty to those who work for it; different levels of loyalty or disloyalty may depend on the specific configurations of the organization's relationship with the employee; there are different styles and ways of thinking and behaving among staff;

- criteria and indicators for assessing staff loyalty, as it has been confirmed that the structure of staff loyalty is multifaceted and includes several key components (factors) that interact with each other, forming a complex phenomenon, such as job

satisfaction, commitment to the organization, trust, and desire to remain in the organization, etc.

Keywords: civil service; service in local government; staff loyalty; loyalty policy; ethical professional (official) behavior; ethical leadership; partnerships (public-private, cross-sectoral, social); HR management; fostering loyalty; communication; socio-psychological management methods; subject-object relations.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12 № 2. С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>

2. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>

3. Єфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.6>

4. Єфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

5. Єфіменко А. А. Лояльність як конструкт та наукова проблема розуміння та удосконалення професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни* : зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 253-257. <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777>

6. Єфіменко А. А. Систематизація факторів лояльності персоналу з урахуванням специфіки публічної служби та її сервісного характеру. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2024*: матеріали міжнар. конф., 16-18 жовтня 2024 р., м. Дніпро. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 362 с. С. 205-209. <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>

7. Єфіменко А. А. Лояльна професійна поведінка публічних службовців: умови та проблеми формування. «Молодь: наука та інновації» 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13-15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 3. С. 13-14. <https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>

8. Єфіменко А. А. Умови та чинники формування (виховання) лояльності персоналу публічної служби. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 234-235. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf> 9.

9. Єфіменко А. А. Дослідження лояльності персоналу органів публічного управління України відповідно до критеріїв її формування. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II-ї Всеукраїнської науковопрактичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 393-398. https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Збірник_тез_ІФНТУНГ_Т.1_2025_0.pdf

10. Єфіменко А. А. Емпіричне дослідження комунікативних аспектів діяльності сучасних публічних службовців України. *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування* : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу (Київ – Чернівці, 1 лип. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Комахи, Н. Корчак, Л. Гонюкової, Н. Ларіної. Київ: Навчальнонауковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 210-211. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2221/files/3731ebd8-b655-4550-bff0-18f7238369e1.pdf> (співавт.: Шпекторенко І. В.) (*дослідження побудоване на результатах емпіричних даних, отриманих особисто здобувачем в процесі роботи над дисертацією*).

ЗМІСТ

ВСТУП	21
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	 32
1.1. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності	32
1.2. Структура (внутрішня побудова та зв'язки в структурі особистості) лояльності персоналу	44
1.3. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу	59
Висновки до розділу 1	76
 РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СФОРМОВАНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	 100
2.1. Почуття належності, організаційний клімат та управлінські практики як основа лояльності публічних службовців: емоційна, нормативна та поведінкова складові	105
2.2. Інституційні та організаційні драйвери формування лояльності публічних службовців: оцінка умов праці, соціальної політики, культури органів влади та управлінських практик	123
2.3. Психологічні, поведінкові та групові детермінанти лояльності публічних службовців: емоційна залученість, ідентифікація, взаємодія та професійна відповідальність	138
Висновки до розділу 2	152

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	160
3.1. Ціннісні та нормативні особливості формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	160
3.2. Верифікація драйверів формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії	181
3.3. Моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	203
Висновки до розділу 3	226
ВИСНОВКИ	241
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	249
Додатки	272

ВСТУП

У сучасному динамічному середовищі професійна лояльність персоналу остаточно трансформувалася з бажаної моральної риси у стратегічний ресурс, що визначає стійкість та конкурентоспроможність організації. Для публічного сектору України, який функціонує в умовах надзвичайних викликів, діджиталізації та високої мобільності кадрів, питання відданості службовців набуває критичного значення. Загальні уявлення про лояльність працівників зазнали значних змін у зв'язку зі зміною відносин між роботодавцем і працівником в інформаційну епоху. Аналогічні наслідки діджиталізації повинні відбуватись і в управлінні людськими ресурсами [10; 127; 129], і в публічній службі, зокрема, в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України, що нині відчують на собі новітні інновації та технологічні зміни.

Проте, попри формальне визнання важливості людського капіталу, інвестиції в лояльність державних службовців (ДС) та посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) залишаються фрагментарними, що призводить до постійної втрати «капіталу знань» та інституційної пам'яті.

Актуальність дослідження зумовлена низкою суперечностей, що виникли в системі публічної служби України:

- розрив між декларативною та реальною лояльністю. Чинна нормативно-правова база України створює потужний фундамент для формування відданості, проте на практиці спостерігається домінування «процедурної лояльності». Службовці демонструють високу дисципліну та дотримання етики (нормативний аспект), але залишаються емоційно відчуженими від цілей організації (слабкий афективний аспект). Це робить систему стабільною в бюрократичному сенсі, але крихкою перед зовнішніми кризами;

- криза утримуючої лояльності. Відсутність дієвих соціальних програм та неконкурентна оплата праці призводять до того, що навіть за умови

задоволеності змістом роботи, службовці не бачать причин залишатися в органах влади в довгостроковій перспективі. Це створює пряму загрозу відтоку професійних кадрів у бізнес-сектор;

- брак диференційованого підходу. Незважаючи на її важливість, поняття лояльності залишається неоднозначним і багатозначним, що ускладнює його об'єктивне вимірювання, формування та управління. Існує гостра потреба у порівняльному (компаративному) аналізі лояльності ДС та ПОМС. Якщо для посадових осіб місцевого самоврядування характерним є «комфортно-утримуючий» профіль, заснований на солідарності з громадою, то для державних службовців властивий «процедурно-відчужений» тип відданості. Ігнорування цих відмінностей у кадровому менеджменті нівелює ефективність управлінських зусиль;

- необхідність нової теоретичної бази. Попередні дослідження, зосереджені переважно на бізнес-сфері, не враховують специфіку публічного управління, де лояльність є об'єктною (до держави, громади, професії чи керівника). Нещодавнє опитування робочої сили показало, що майже 80% учасників заявили, що їхній погляд на лояльність на робочому місці змінився [16]. Виникає потреба у верифікації комплексного підходу, що поєднує теорії соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсну теорію для побудови моделі «двобічної лояльності», де держава інвестує в службовця так само самовіддано, як очікує відданості від нього.

Таким чином, необхідність переходу від формального виконання обов'язків до формування глибокої, ціннісної професійної лояльності, яка б базувалася на довірі та взаємності, визначає актуальність даного дослідження.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження є наукові роботи науковців переважно з емпіричним змістом з теорії й практики управління персоналом, логіки, послідовності, чинників, передумов та підстав лояльності (A. Hirschman, J. Leck, D. Saunders, Z. Voyles, T. Dutta, S. Dhir, C. Dong, A. Iqbal, K. E. Boroff, D. Lewin, E. M. Abd-El-Salam, R. Mariana, H. Irfani, L. Wu, I.

Norman, M. N. Khuong, J. Elegido, R. Zhao, G. Li); інструментів її формування (виховання) – R. Abdullah, R. Coughlan, W. Vandekerckhove, B. Buchanan, N. Allen, D. Grisaffe, S. Mehta, M. N. Khuong, B. D. Tien, R. W. Yee, A. C. Yeung, T. E. Cheng; та реалізації політик лояльності (B. Schrag, A. L. Kristof-Brown, Q. Zhu, I. Jawahar, B. P. Gyawali, O. Guillon, C. Cezanne, S. Chen, K. Xu, X. Yao, N. Favero, M. J. Pedersen, J. Park, J. Xie, R. L. G. Su, J. Song). Розробка концептуальних засад моделювання профілів лояльності, що базується на фактичних даних, є не просто науковим завданням, а передумовою сталого управління людськими ресурсами та забезпечення ефективності всієї системи публічної влади в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота презентує результати участі автора у виконанні науково-дослідної роботи, а саме комплексного наукового проєкту кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за темами: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022 р.; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5), виконавець з 01.09.2022 до 29.12.2024 рр.;

«Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022 р.; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5), виконавець з 01.09.2022 до 29.12.2024 рр.;

«Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах

подолання гібридних загроз» (Державний реєстраційний номер: 0125U001822025), виконавець з 10.01. 2025 по 30.12.2025.

Особистий внесок автора полягає у комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні процесних характеристик формування лояльності публічних службовців як двобічного соціально-психологічного феномену, що поєднує лояльність працівника до організації та організації до працівника. Уперше верифіковано внутрішні та зовнішні драйвери формування лояльності персоналу крізь призму трьох теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії – з урахуванням наукових поглядів С. Dong, W. Vandekerckhove, A. Hirschman, Z. Voyles та R. Coughlan. Удосконалено перелік ключових аспектів публічного управління в контексті сервісної орієнтації та адаптовано чинники лояльності, притаманні бізнес-сфері, до публічної служби України. Подальшого розвитку набули уявлення про лояльність як багаторівневе утворення (афективне, нормативне, утримуюче, бренд-орієнтоване), уточнено критерії й показники її оцінювання, що враховують задоволеність працею, довіру, відданість і намір залишатися в організації. Таким чином, робота заклала концептуальні засади моделювання профілю лояльності ДС і ПОМС України, розкривши її змістовні, процесні та ціннісно-нормативні особливості, визначені на основі фактичних даних, отриманих емпірично. Результати дослідження також увійшли до наукових публікацій А. А. Єфіменка, що готувалися під час виконання наукових тем.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження: запровадити компаративний підхід до формування професійної лояльності ДС та ПОМС України.

Поставлена мета обумовлює необхідність розв’язання таких дослідницьких завдань:

- дослідити загальні характеристики лояльності персоналу та проблему її об’єктності;
- з’ясувати структуру (внутрішню побудову та зв’язки в структурі особистості) лояльності персоналу;

- визначити процесні та змістовні характеристики виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу;
- емпірично дослідити почуття належності, інституційні (нормативні), організаційні (сучасні управлінські практики), психологічні, емоційні, поведінкові та групові детермінанти (драйвери) лояльності сучасних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України;
- розкрити зміст ціннісних та нормативних особливостей формування професійної лояльності ДС та ПОМС в Україні та цілісної системи умов формування лояльності персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування України;
- верифікувати драйвери формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії;
- розробити концептуальні засади моделювання загального профілю лояльності ДС та ПОМС в Україні.

Об’єкт дослідження – лояльність персоналу.

Предмет дослідження – порівняльні характеристики процесів та умов формування професійної лояльності ДС та ПОМС України.

Науковими методами дослідження виступають:

емпіричний метод (анкетування та статистичний аналіз) – ключовий метод для збору первинних даних про реальний стан лояльності. З його використанням проводилося анкетування ДС та ПОМС (3 блоки анкети, 113 питань) з метою отримати об’єктивну інформацію про рівні різних типів лояльності (афективної, нормативної, утримуючої, бренд-лояльності), виявити суперечності, ризики та відмінності між професійними групами. Емпіричні методи також включали в себе: кількісний і якісний аналіз відповідей (включаючи порівняння середніх значень, відсоткове співвідношення, виявлення розбіжностей між групами), статистичну обробку даних (виявлення домінуючих типів лояльності, ризиків плинності тощо);

методи аналізу та синтезу використовувалися для розкриття сутності явища та формування нових знань. Мета використання цих методів – глибоко

зрозуміти структуру лояльності та на основі розрізнених даних розробити єдину концептуальну модель. Лояльність як явище розкладалася на складові (компоненти, типи, фактори); аналізувалися відповіді на анкету, норми законодавства, положення наукових теорій. Синтез використовувався тоді, коли окремі елементи (теорії, дані опитування, нормативно-правові норми) об'єднувалися в єдину цілісну картину (наприклад, синтез трьох теорій (соціальної ідентичності, соціального обміну, ресурсної) дозволив створити комплексну модель формування лояльності). Аналіз і синтез поєднувався з індукцією (від окремих положень законів і результатів опитування – до загальних висновків), з дедукцією (від загальних теорій – до конкретних рекомендацій для ДС та ПОМС), а також методами аналогій, абстрагування, узагальнення;

системний метод (підхід) та метод моделювання дозволив розглядати лояльність не як ізольовану професійно важливу якість (рису персоналу), а як складну систему. Мета застосування цих методів – створити цілісне уявлення про феномен лояльності та розробити практичний інструмент (модель) для управління ним. При системному підході лояльність аналізувалася як система, що має входи (управлінські впливи), внутрішні компоненти (емоції, норми, розрахунки) та виходи (продуктивність, плинність кадрів). Враховувався взаємозв'язок між службою, органом влади, працівником, керівництвом, колегами, професією та громадою. Кінцевою метою методу моделювання було створення моделі формування лояльності, яка є концептуальним відображенням реального процесу, що дозволяє прогнозувати його розвиток та розробляти ефективні управлінські рішення;

нормативно-правовий метод застосовувався для вивчення нормативно-правової бази, що регулює публічну службу. За допомогою цього методу було визначено правові засади та гарантії, які можуть сприяти або перешкоджати формуванню лояльності, а також знайдено підтвердження необхідності двобічних відносин в процесі формування лояльності персоналу в самому законодавстві;

порівняльний (компаративний) метод був основним для виявлення специфіки лояльності у різних професійних групах (порівнювалися сформовані профілі лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). Метод дозволив виявити загальні тенденції та унікальні особливості, щоб розробити диференційовані, більш точні стратегії управління лояльністю персоналу для кожної групи. Також було здійснене системне зіставлення: умов формування лояльності ДС та ПОМС; профілів лояльності («процедурно-відчужений» ДС/«комфортно-утримуючий» ПОМС); правових засад державної служби та служби в ОМС (принципи, гарантії, відповідальність, професійний розвиток тощо);

формально-логічний метод використовувався для побудови доказової бази та встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Автором застосовувалися логічні операції (аналогія, узагальнення, дедукція, індукція) для зв'язку теорій з емпіричними даними. Наприклад, від теорії соціального обміну (якщо є справедливість – буде лояльність) робився висновок про причини низької лояльності (бо справедливості немає, що підтверджується анкетуванням). Формально-логічний метод забезпечив логічну цілісність і обґрунтованість дослідження, перетворивши сукупність фактів на узгоджену та теоретично верифіковану теоретичну концепцію автора;

метод концептуалізації та теоретико-множинної верифікації використано під час об'єднання трьох базових теорій у єдину модель з подальшим підтвердженням її адекватності на українському емпіричному матеріалі;

за допомогою діалектичного методу спеціально акцентовано на виявленні та розв'язанні внутрішніх суперечностей у структурі лояльності публічних службовців України;

з методом наукового прогнозування обґрунтовано довгострокові наслідки збереження нинішньої структури лояльності (висока плинність ДС) та сценарію її трансформації в глибоку ціннісну лояльність;

історичний метод (в обмеженому обсязі) був використаний для надання контексту дослідженню, коли згадувалося становлення державної служби, служби в органах місцевого самоврядування з моменту здобуття незалежності України. Історичний метод допоміг показати динаміку розвитку політичного інституту публічної служби та пояснити, чим зумовлені сучасні виклики у сфері формування лояльності публічних службовців.

Таким чином, методологія дослідження є багаторівневою та комплексною, де емпіричні дані обґрунтовуються теоретично, теоретичні моделі перевіряються на практиці, а все це відбувається на тлі чіткого правового та порівняльного аналізу. Комплексність даного дослідження полягає і в тому, що воно поєднує класичні теоретико-правові методи з сучасними соціально-психологічними та управлінськими (моделювання, емпіричне анкетування, компаративістика, ресурсний та інші підходи). Такий міждисциплінарний інструментарій дозволив не лише описати реальний стан лояльності персоналу, а й розробити науково обґрунтовану стратегію її цілеспрямованого формування в публічній службі України.

Наукова новизна одержаних результатів. Деталізація змісту наукової новизни дисертаційної роботи полягає у тому, що

уперше:

– обґрунтовано процесні характеристики формування лояльності публічних службовців, обумовлені феноменом двобічності лояльності С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004), ідей А. Hirschman (1970) про актуальність формування «особливої прив’язаності до організації», Z. H. Voyles та ін. (2001) про поведінку працівників, яка менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці; ідеї R. Coughlan (2005), яка стверджує, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані; ці ідеї верифіковані через визначені автором внутрішні (критерії професійного середовища (об’єктивного контексту лояльності)) та зовнішні драйвери (критерії оцінювання персоналу

(суб'єктивні чинники)), важливі для формування лояльності (передумови лояльності, корелюючі якості суб'єкта діяльності) формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії;

удосконалено:

- теоретичні підходи до політики управління, зокрема, персоналом, заснованої на фактичних даних, а саме: на основі емпіричних даних обґрунтовано загальний профіль лояльності ДС та ПОМС з використанням порівняльного підходу як комплексного конструкту; комплекс ключових проблем, суперечностей, ризиків та тенденцій згідно з типами лояльності (афективна, нормативна, утримуюча, бренд-лояльність) з загальним висновком про те, що вона є переважно прагматичною, ситуативною та процедурною, а не глибоко емоційною чи морально-зобов'язуючою, з формулюванням ключових відмінностей лояльності ДС та ПОМС;

- характеристику факторів лояльності в сервісних компаніях, теоретично обґрунтованих для публічної служби України: якість послуг; зниження витрат; продуктивність і конкурентоспроможність;

набули подальшого розвитку:

- розуміння лояльності персоналу як усвідомленого почуття у суб'єкта діяльності прихильності до соціальної організації (підприємства, фірми, компанії тощо) на ціннісно-орієнтаційному, поведінковому (нормативному), емоційному (афективному) та діяльнісному рівнях. Ці рівні формують відповідні типи лояльності: афективну, нормативну, утримуючу, бренд-лояльність;

- наукові погляди на управління лояльністю персоналу, які повинні враховувати двобічність цього явища; лояльність персоналу не є односторонньою; вона залежить від лояльності організації до тих, хто в ній працює; різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, існують різні стилі та способи мислення та поведінки персоналу;

– критерії та показники для оцінки лояльності персоналу, оскільки підтверджено, що структура лояльності персоналу є багатогранною та включає кілька ключових компонентів (факторів), які взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище, такими як: задоволеність роботою, відданість організації, довіра, та бажання залишитися в організації та ін.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто і здобули емпіричну основу, апробацію та відображення в опублікованих працях. У дисертації не використовуються ідеї і розробки, що належать співавторам.

Внесок автора в колективні наукові роботи конкретизовано у списку публікацій. Внесок автора в опублікованій у співавторстві роботі [10] конкретизовано в списку публікацій.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи мають практичне спрямування та забезпечують методологічне та емпіричне підґрунтя для формування, впровадження та підвищення ефективності публічного управління у сфері управління персоналом публічної служби України.

Практичне значення наукового дослідження полягає у розробці пропозицій з удосконалення публічного управління у сфері управління персоналом публічної служби, шляхом запровадження управління, заснованого на фактичних даних. Зокрема, пропозиції щодо формування лояльності персоналу органів публічного управління впроваджено Управлінням персоналу виконавчого комітету Стрийської міської ради (Довідка про впровадження № 03-20/702 від 27 листопада 2025 р.); в діяльності відділу післядипломної освіти, цифровізації та організаційного забезпечення Управління організаційно-фінансового забезпечення, стратегічного планування та цифровізації департаменту охорони здоров'я Львівської обласної державної адміністрації (Довідка про впровадження № 196 від 12 листопада 2025 р.); Навчально-наукового інституту державного управління

НТУ «Дніпровська політехніка» під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітніх програм (Довідка про впровадження № 12-22/40 від 3 листопада 2025 р.) (Додаток А).

Апробація результатів дисертації. Результати дослідження оприлюднені на 6 комунікативних заходах: 3 міжнародних, 2 всеукраїнських, та 1 іншому комунікативному заході, а саме: XXIV Міжнар. наук. конгресі «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни» (м. Харків, ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024); «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада – 2024»: Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16-18 жовтня 2024 р., НТУ «Дніпровська політехніка»; «Молодь: наука та інновації» 2024: XII Міжнар. наук.-техн. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Дніпро, 13-15 лист. 2024 р., НТУ «Дніпровська політехніка»; Всеукр. наук.-практ. конф. «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м. Київ, 18 лют., 2025 р., ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка); II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р., ІФНТУНГ); Щоріч. Всеукр. круглому столі «Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування» (мм. Київ – Чернівці, 1 лип. 2025 р., ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка).

Публікації. Основні наукові положення й результати дисертаційного дослідження висвітлено в 10 наукових працях: 4 статтях у наукових фахових виданнях України та 6 тезах матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 281 сторінку. Обсяг основного тексту – 202 с. Робота містить 9 рис., 12 табл., 2 додатки (на 7 с.). Список використаних джерел налічує 194 найменування (з них 154 – іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності

Сучасний менеджмент організації повинен забезпечувати здорове професійне середовище з метою залучення та утримання компетентного, відданого та лояльного персоналу, адже саме такі працівники краще активовані працювати в інтересах соціальних організацій, в яких вони працюють. Працівники є фундаментальним ресурсом для будь-якого бізнесу. Вони являють собою значні інвестиції у вигляді витрат на рекрутинг та навчання, а також зарплат і пільг. Бізнес несе значні витрати, якщо йому потрібно замінити працівника. Постійна плинність кадрів може коштувати дуже дорого. Багато організацій вважають, що зосередження уваги на задоволеності працівників за допомогою опитувань – це спосіб підвищити їхню лояльність.

Важливість лояльності персоналу для соціальної організації неможливо переоцінити, адже саме вона є її життєво важливим ресурсом. Організації вкладають значні кошти в пошук, рекрутинг, навчання та утримання своїх працівників, забезпечуючи їм заробітну плату, соціальні пакети, бонуси та інші винагороди.

Тому потрібні людські технології, які формують високий рівень лояльності до компанії. Як зазначають R. Mariana and H. Irfani (2017) [86], чим вища лояльність працівників в організації, тим легше організації буде досягти організаційних цілей, поставлених власником організації. Що стосується статі, то працівники – жінки, як правило, більш лояльні до своєї компанії, ніж працівники-чоловіки [73, с. 1].

Тому лояльні працівники, які віддані успіху організації та переконані, що робота в ній відповідає їхнім найкращим інтересам, стають ключовим фактором процвітання будь-якої компанії. У контексті специфіки соціально відповідальних організацій, до яких ми відносимо органи державної влади та місцевого самоврядування, зазначимо, що вони, як і інші соціальні інститути та організації, мусять реалізувати різні проекти або стратегії, спрямовані на зміцнення лояльності персоналу. Ці дії варто здійснювати з орієнтацією на «лояльність працівників», яка в умовах ринку праці набуває особливого значення. Дослідники вважають лояльність персоналу основною рушійною силою сталого розвитку, яка посідає чільне місце в концепції, наприклад, корпоративної соціальної відповідальності (L. Wu and I. Norman, 2006 [136]; M. N. Khuong et al., 2015 [75]), яка властива органам публічного управління, оскільки вони є активними ініціаторами, формувальниками та носіями зазначеної відповідальності.

A. Hirschman (1970) ввів термін «лояльність працівників». Він визначив це поняття як «особливу прив’язаність до організації», а лояльного працівника визначив як того, хто страждає, не скаржачись, оскільки впевнений, що в майбутньому ситуація покращиться [66]. A. Hirschman стверджував, що лояльна людина стає членом організації, яка піклується про неї, і яка йде на крайні заходи, перш ніж навіть розглянути можливість залишити свого роботодавця [66, с. 83]). Іншими словами – він описав відданого працівника як того, хто переносить труднощі з упевненістю, що в майбутньому все стане краще. На думку A. Hirschman [66, с. 79], наявність лояльних працівників є важливою для організацій, оскільки це може запобігти тому, що люди з найвищою чутливістю до якості першими покинуть організацію.

J. Leck & D. Saunders, продовжуючи напрям дослідження A. Гіршмана виявили, що коли працівники лояльні до свого роботодавця, то це, швидше за все, заохочує позитивні відгуки і водночас перешкоджає негативним відгукам [83, с. 228]. Маються на увазі відгуки персоналу про свою роботу. Прикладами позитивних проявів лояльності є терпіння та позитивне сарафанне радіо, тоді

як негативними реакціями, яких уникають лояльні працівники, є нехтування своїми завданнями або навіть рішення покинути організацію. К. Е. Boroff, D. Lewin (1997) [30] зауважили, що коли з лояльним працівником поводяться несправедливо, то замість того, щоб висловити свою позицію або піти у відставку, лояльний працівник залишається і страждає «мовчки».

У науковій літературі немає єдиної думки щодо визначення лояльності, її детермінант або способів її вимірювання (А. Martensen, L. Grønholdt, 2006 [87]; T. Dutta, S. Dhir, 2020 [42]). Як стверджують О. Guillon, С. Cezanne (2014) [59, с. 845], концепція лояльності працівників має багато різних визначень. Тому вони вбачають потребу в подальших дослідженнях, спрямованих як на визначення поняття, так і на показники, що демонструють лояльність працівників.

Лояльність як поняття, що належить до групи поліморфних термінів розуміє Е. Mazur-Wierzbicka (2021), і це означає, що його розуміння може змінюватися залежно від контексту. Лояльність – це міждисциплінарний і багатовимірний термін [93, с. 715]. У своєму дослідженні Е. Mazur-Wierzbicka лояльність працівників розуміє однаково з (А. Lipka et al., 2012) [85] як «ймовірність того, що працівник продовжуватиме свою роботу в організації з більшою чи меншою емоційною відданістю, коли організація викликає постійні та позитивні почуття, незважаючи на можливу тимчасову втрату іміджу на ринку праці, оскільки сам працівник отримує певні цінності або через добробут інших осіб, які працюють в організації, або через відсутність інших можливостей чи високі витрати на зміну роботодавця». Підкреслимо, сприйняття організації та її іміджу – це те, як працівник оцінює репутацію організації. Якщо він пишається належністю до бренду, це формує додаткову прихильність і підсилює афективну лояльність.

Лояльність – це широко поширене поняття, і його зміст пояснюється по-різному, оскільки людина може мати лояльність багато до чого (до кого), до одного чи до кількох об'єктів одночасно. Тобто існує наукова проблема невизначеної або поганоакцентованої лояльності персоналу. Назвемо це

об'єктом лояльності. Коли людина є лояльною, це може означати, що вона відчуває відданість до певної речі, до чогось (Rouce, 1919) [Цит. по: 23, с. 56], або вона може відчувати відданість комусь або чомусь (M. Arvidson & J. Axelsson, 2014) [23, с. 56]; самопожертву на користь когось/чогось іншого (M. Haidin, 2005) [62]; (J. M. Elegido, 2013) [48]; або ж ідентифікацію з певною групою в суспільстві чи всередині організації (J. M. Rosana, M. Velilla, 2003) [117]). В процесі відчуття людиною лояльності до чогось, це може означати ідентифікацію себе з організаційною або соціальною групою (J. M. Rosana, M. Velilla, 2003) [117]) або навіть те, що вона готова пожертвувати собою заради когось/чогось (M. Haidin, 2005 [62]; J. Elegido, 2013 [48]). Уникнення пліток, робота понаднормово та наставництво молодих працівників також визначають лояльність працівників (D. W. Hart, J. A. Thompson, 2007) [64].

Що стосується різних зацікавлених сторін, то прояв лояльності працівника включає лояльність до компанії, роботи, керівників та колег (E. L. Powers, 2000) [112]. Лояльність – це характеристика, візуалізована в поняттях взаємодії між людиною та робочим місцем. Робоче місце включає в себе керівників, колег, підлеглих, організаційні посадові ролі та обов'язки. Отже, стає актуальним розуміння лояльності працівників на робочому місці (H. L. Wan, 2012) [133].



Рис. 1.1. Карта об'єктів та основних типів лояльності

Отже, лояльність може бути чимось, що відчують працівники по відношенню до різних об'єктів – своїх роботодавців, керівників або колег, самої роботи та професійної або посадової діяльності, і є важливим чинником у діяльності організації. Інституціалізація реальної та бажаної професійно обумовленої об'єктності лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні обґрунтовується нами актуальною науковою проблемою з метою конкретизації впливу на неї з метою формування теоретично та емпірично обґрунтованих та рекомендованих її об'єктності, характеристик, проявів та впливів на професійну діяльність.

Наприклад, лояльність включає в себе зв'язок працівників з організацією та віру в організаційні цінності та цілі (J. E. Mathieu, D. M. Zajac, 1990) [90]. В даному випадку об'єктом лояльності виступає насамперед організація. Заради покращення організації лояльний працівник готовий беззастережно принести будь-яку особисту жертву [47]. Це означає, що в аспекті формування лояльності важливою її умовою або чинником є сумісність на індивідуальному та організаційному рівні. R. Abdullah (2009) [15] зазначає, що організаційна лояльність є одним з ключових елементів для вимірювання сумісності між окремими особами, з одного боку, та між інституціями, з іншого, оскільки якщо ця сумісність зростає, організація досягає багатьох своїх цілей та прагнень. Різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників.

Організаційна лояльність – це свого роду відносна сила в індивіді, яка визначає його причетність до частини організації [15]. R. Zhao, G. Li (2003) запропонували, що лояльність працівників – це визнання працівниками підприємства, їхнє ставлення та поведінка, спрямована на те, щоб працювати якнайкраще, що втілюється в їхній відповідності цінностям та політиці підприємства в ідеологічному плані [144]. Отже, дотримання норм професійної етики, поведінки, їхня відповідність принципам та цінностям соціального інституту, організації є показниками сформованості нормативної лояльності. Варто мати на увазі, що етичні стандарти, хоча і не завжди є

єдиним визначальним фактором надання послуг, можуть суттєво впливати на очікування від послуг порівняно з іншими факторами, що впливають на ефективність [2; 8-9; 109].

Наукова література має й інші, менш широко відомі тлумачення поняття «лояльності», наприклад, лояльність як неявна обіцянка (R. Coughlan, 2005) [40], завдяки якій працівник дотримується глобальних моральних принципів, прагнучи досягти індивідуальних і колективних цілей. На нашу думку, частково цю обіцянку пояснює думка про те, що «лояльні працівники не завдають шкоди організації» (R. S. Dooley, G. E. Fryxell, 1999) [46].

Стосовно інших, але більш системних характеристик лояльності деякі дослідники (J. M. Elegido, 2013 [48]; R. E Ewin, 1993 [50]; A. Oldenquist, 1982 [105]; C. Provis, 2005 [114]) розглядають лояльність працівників як континуум, а не бінарну функцію. Континуум у філософії – неперервність, тривання; в історії філософії принцип континууму розглядають як протилежний принципу атомізму [3]. С. Е. Rusbult та ін. (1988) [119] концептуалізують лояльність працівників як надію працівника на покращення умов праці, готовність підтримувати організацію та демонстрацію бажаної громадянської поведінки.

У свою чергу, В. Вандекеркхове (W. Vandekerckhove, 2004) пропонує чотири критерії лояльності: 1) лояльність – це ставлення, спрямоване на об'єкт, 2) лояльність має явний зовнішній референт, 3) лояльність – це засвоєне ставлення, 4) лояльність є двобічною [131].

З точки зору впливу, лояльність відображає почуття по відношенню до організації (B. Buchanan, 1974) [31]. Тобто, і в цьому випадку під об'єктом лояльності у працюючої людини виступає організація. Емоційна реакція – це сильна віра в цілі та цінності організації, а також бажання зберегти організацію та не потурати опортунізму (R. S. Dooley, G. E. Fryxell, 1999) [46]. Тому для організації, а особливо для органу публічного управління актуально розуміти, як і в яких проявах персонал бачить і усвідомлює свою лояльність, аби формувати лояльність працівників з одного боку, згідно з бажаними та рекомендованими інституційними нормами, і з іншого боку, з урахуванням

сформованих в органі влади бачень, принципів (цінностей), розумінь, відносин та установок.

Спрямованість лояльності на організацію є темою переважаючої більшості наукових статей. Лояльність – це психологічний стан відносин між організацією та її працівником (N. Allen, D. Grisaffe, 2001) [19], який зміцнює рішення працівника продовжити роботу в організації (і що має певну спорідненість з лідерством. – А. Є.). L. Kyle (2007) зазначає, що як роботодавець, ви повинні розуміти, чому працівники емоційно пов'язані з бізнесом, і це зазвичай набагато більше, ніж заробітна плата, навчання та пільги. Дослідження показало, що емоційно пов'язані працівники є найкращими працівниками, оскільки вони зацікавлені та продуктивні, а також відчують, що їх цінують та поважають [80]. W. C. Frederick (2006) стверджує, що лояльність працівників є критично важливою для організацій, оскільки постійна плинність кадрів може коштувати дуже дорого. Він зазначив, що один з найефективніших способів підвищити лояльність працівників – дати їм відчуття, що вони є важливою частиною організації [55]. Отже, у цьому випадку лояльність об'єктно спрямована не лише на організацію, а й на персонал, зайнятий певним видом діяльності (професією).

Цікавим, з позиції управління лояльністю, є визнання двобічності лояльності, що передбачає прямі та зворотні зв'язки у її формуванні та розвитку. Лояльність працівників – це ступінь відданості працівників організації, що є кількісним поняттям. Лояльність до підприємства означає, що підприємство створює прийнятну корпоративну культуру та середовище для своїх працівників, надає їм можливості для розвитку та матеріальну винагороду, щоб вони могли повністю присвятити себе роботі та інтегрувати свій особистий розвиток у розвиток підприємства [45]. Оскільки лояльність працівників та лояльність підприємства мають інтерактивний зв'язок, лояльність працівників виникає з лояльності підприємства до працівників [45].

Як бачимо, більшість дослідників трактують лояльність працівників повністю або переважно з об'єктивізацією на організації (в деяких випадках

об'єкт лояльності науковцями чітко не доводиться і не акцентується). С. Dong (2006) [45] основним видом лояльності працівника бачить його лояльність до організації в цілому. Коротко лояльність розуміється як: емоційний компонент (R. Ewin, 1993 [50]; M. Hajdin, 2005 [62]; G. Randels, 2001 [115]); свідому прихильність (T. Gonza'lez & Guille'n, 2008 [57]; J. Kleinig, 2008 [77]; D. Mele, 2001 [95]; W. Vandekerckhove & M. S. R. Commers, 2004 [131]); почуття прихильності (E. Burris et al, 2008 [33]; D. Organ & K. Ryan, 1995 [106]) і бажання відмовитися від власних інтересів (J. Elegido, 2013 [48]; R. Ewin, 1993 [50]; A. Michalos, 1981 [97]; A. Oldenquist, 1982 [105]; R. Pfeiffer, 1992 [110]; B. Schrag, 2001 [120]). Лояльність також часто ототожнюють з іншими конструктами, наприклад, організаційною прихильністю (J. Bloemer and G. Odekerken-Schröder, 2006 [29]; A. Lipka та ін., 2012 [85]) або наміром залишити чи залишитися в організації (Ł. Jurek, 2014 [72]; K. Otto and N. Mamatoglu, 2015 [107]).

Деякі визначення розглядають лояльність у контексті окремих її компонентів, наприклад, емоційний підхід (J. Bloemer, G. Odekerken-Schröder, 2006 [29]; S. Mehta та ін., 2010 [94], M. Zayas-Ortiz та ін., 2015 [142]), світоглядний підхід (Yee Rachel W. Y. та ін., 2010 [141]; O. Guillon, C. Cezanne, 2014 [59]) або поведінковий підхід (F. Naus та ін., 2007 [104]; T. Myjak, 2011 [102]). J. Bloemer, G. Odekerken-Schröder (2006), наприклад, використовують такі змінні, як поговірливість, скарги, намір залишитися та нечутливість до вигід, щоб пояснити рівень лояльності працівників. Факторами, які зазвичай можуть впливати на рівень лояльності працівників, є солідарність, організаційна культура та цінності, можливості кар'єрного росту, заробітна плата та можливості розвитку компетенцій [29].

У контексті проаналізованих у даному розділі наукових статей розуміння лояльності персоналу організації через три її складові: емоційну, прагматичну та нормативну [6] є обґрунтованим. Складнішу класифікацію лояльності запропонував О. В. Богоявленський: за об'єктами лояльності (до організації (підприємства), до мікроколективу (підрозділу), до керівника, до

професії, виду діяльності); за своєю величиною: позитивна, нейтральна, негативна; за причиною виникнення: когнітивна, раціональна (оцінювальна), трансакційна, конактивна, афективна (перцептивна), змішана, вимушена; за своїм проявом: інтровертна, екстравертна, пасивна, активна [1, с. 220].

Лояльність працівників означає, що працівники мають глибокі почуття до підприємства, прагнуть до колективного зростання разом з підприємством, мають почуття відповідальності та місії в роботі, роблять свій внесок у розвиток підприємства, їхній інтелект і мудрість для досягнення цілей підприємства, а також виконання своєї ролі в допомозі підприємству в досягненні його стратегічних цілей [145]. Дослідження проведене Q. Zhu та ін. (2014) мало на меті виявити взаємозв'язок між зусиллями організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності та рівнями задоволеності, лояльності, відданості та сприйняття цих зусиль працівниками [146]. Цими вченими було виявлено: щоб зусилля організації мали позитивний вплив на відданість працівників, насамперед необхідний високий рівень задоволеності самих працівників. Також було виявлено, що фактори, пов'язані з грошовою винагородою, не мають впливу на рівень відданості працівників. Співвіднесеність задоволеності персоналу до лояльності буде розглянуто нижче окремим сюжетом.

Лояльність працівників T. Dutta, S. Dhir (2021) розглядають як «функції почуття приналежності, довіри та бажання бути з організацією» [47, с. 5]. Отже, бажання залишитись в організації пропонується зазначеними авторами до внутрішньої побудови лояльності [47, с. 4]. Окрім них така думка вже висловлювалась багатьма закордонними дослідниками. Дослідження A. Prabhakkar (2016) [113] свідчить, що лояльність працівників (бажання залишитися) знизилася за останні 5 років. Теорія соціального обміну припускає, що коли людина отримує вигоду від інших, вона відчуває себе зобов'язаною і тому компенсує її своїми зусиллями та лояльністю (K. Mossholder та ін., 2005) [99], а транзакції між людиною та організацією є взаємозалежними. Пропозиція вигоди призводить до зобов'язання відповісти

тим самим [47, с. 12]. З часом ці взаємозалежні трансакції породжують взаємні зобов'язання, лояльність і довіру (Р. М. Blau, 1964) [28], які утримують працівників і які є критеріями визначення утримуючої лояльності. З іншого боку, плинність кадрів негативно впливає на прибуток організації (С. Lalitha, S. Singh, 2014) [82]. Окрім грошових втрат, відбувається також втрата капіталу знань (U. Hana, L. Lucie, 2011) [63]. Таким чином, створення та утримання лояльних співробітників – це те, про що мріє кожна організація, – зазначають T. Dutta та S. Dhir [47, с. 12].

Вплив лояльності співробітників на результати діяльності компанії дуже значний. Хоча нерідко науковцями не уточняється, лояльність до чого або до кого має таке значення і яка саме за своїми проявами та об'єктністю лояльність досліджується або рекомендується. Так, А. Iqbal та ін. (2015) [70] визначають лояльність працівників як стійку прив'язаність до певної особи, групи (організації) або об'єкта, яка відображається в думках і діях. Тобто мається на увазі узагальнена лояльність працівника до того середовища, в якому він працює. Хоча клієнти, замовники та споживачі послуг організації, наприклад, належать до зовнішнього середовища, а лояльність до клієнтів та замовників послуг є важливою для маркетингу послуг та оцінювання їх якості та інших параметрів. З'являються окремі дослідження, присвячені процесам професіоналізації, які супроводжують інтеграцію зовнішніх мандатів в основну діяльність організацій у відповідь на зростаючий суспільний тиск організації [74], що є особливо актуальним з огляду на широкі повноваження так компетенції для органів влади.

Отже, згідно наукових досліджень цієї групи авторів лояльність передбачає усвідомлене почуття у суб'єкта діяльності прихильності до соціальної організації (підприємства, фірми, компанії тощо) на ціннісно-орієнтаційному, поведінковому (нормативному), емоційному (афективному) та діяльнісному рівнях. Ці рівні формують відповідні типи лояльності: афективну, нормативну, утримуючу, бренд-лояльність. Лояльність

характеризується сильним бажанням залишатися членом організації, що відіграє позитивну роль в утриманні її членів.



Рис. 1.2. Цикл двобічної лояльності: що дає організація і що отримує назад

Поняття лояльності працівників не лише отримало неоднозначне визначення у науці, але й може по-різному як сприйматися так і розумітися різними людьми в різних професіях, у тому числі й персоналом конкретних організацій. Одна річ – емпірично доведені науковцями варіанти структур (внутрішньої побудови) вже сформованої лояльності як якості персоналу з її взаємозв'язками з різними комплексами професійно важливих якостей, а інший аспект – як лояльність де-факто уявляється або розуміється персоналом організацій на рівні принципів, культури та філософії організації (якщо таке взагалі є), керівниками різних ланок, і яким чином, і в яких комбінаціях відбувається поєднання зазначеного спектра соціально-професійних уявлень працюючих людей у спільній діяльності керівників з підлеглими.

Таким чином, підсумовуючи зміст п. 1.1, вкажемо, що лояльність персоналу є багатограним і комплексним поняттям, яке має значний вплив на стійкий розвиток організацій, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування. Дослідження показують, що лояльність працівників є ключовим фактором, який сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Однак, незважаючи на її важливість, поняття лояльності залишається неоднозначним і багатозначним, що ускладнює його об'єктивне вимірювання та управління.

По-перше, лояльність персоналу трактується по-різному в науковій літературі, що відображає її міждисциплінарний та багатовимірний характер. Дослідники, такі як A. Hirschman, J. Leck та D. Saunders, та інші, підкреслюють різні аспекти лояльності, включаючи емоційну прив'язаність, поведінкові прояви та нормативні зобов'язання. Це розмаїття визначень вказує на необхідність подальших досліджень для уточнення поняття якщо є можливою розробка універсальних показників лояльності.

По-друге, об'єкт лояльності є критичним аспектом, який потребує чіткого визначення. Працівники можуть бути лояльними до організації, керівників, колег, клієнтів або навіть до своєї професії (виду занять). Наприклад, лояльність до організації часто асоціюється з ідентифікованістю з її цінностями та цілями, тоді як лояльність до керівників може проявлятися у виконанні їхніх вказівок та підтримці. Чітке розуміння об'єкта лояльності є необхідним для розробки ефективних стратегій її формування та управління.

По-третє, лояльність персоналу має кілька вимірів, які включають емоційний (афективний), прагматичний, ціннісно-орінтаційний та поведінковий (нормативний) компоненти. Емоційна лояльність пов'язана з почуттями працівника щодо організації, прагматична лояльність базується на розрахунку вигід та витрат, а нормативна лояльність ґрунтується на відчутті обов'язку та дотриманні норм. Ці виміри взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище лояльності, яке потребує інтегрованого підходу до його вивчення та управління.

Нарешті, управління лояльністю персоналу повинно враховувати двобічність цього явища. Лояльність працівників не є односторонньою; вона залежить від лояльності організації до своїх працівників. Створення позитивної культури організації, надання можливостей для розвитку та справедливе винагородження є ключовими факторами, які сприяють формуванню лояльності персоналу. Організації, особливо органи публічного управління, повинні розуміти, як працівники сприймають та інтерпретують лояльність, щоб ефективно управляти цим процесом.

Лояльність персоналу є динамічним і багатогранним явищем, яке потребує системного підходу до його вивчення та управління ним. Чітке визначення поняття, розуміння об'єкта лояльності, врахування її вимірів та визнання двобічності процесу є ключовими аспектами для ефективного формування та підтримки лояльності працівників у сучасних соціальних організаціях.

1.2. Структура (внутрішня побудова та зв'язки в структурі особистості) лояльності персоналу

В п 1.1, у дослідженні наукових публікацій з метою аналізу різноманітних тлумачень на змісту поняття «лояльність» у зазначених публікаціях нерідко вміщується структура (внутрішня побудова) лояльності або описано та емпірично досліджено її зв'язки з іншими професійно важливими та особистісними якостями персоналу. У даному підрозділі здійснено аналіз наукових публікацій, зосереджених на структурі (внутрішній побудові та внутрішніх взаємозв'язках) лояльності персоналу.

Задоволеність роботою в структурі лояльності персоналу. Одним із факторів, що впливає на лояльність працівників, є задоволеність роботою [11; 22; 73; 140]. У 90-х рр. XX ст. досліджується також склад елементів, що визначають задоволеність та важливість задоволеності для організації. J. Хіе, R. L. G. Su and J. Song (2022) здійснили емпіричне дослідження на тему

«Аналітичне дослідження лояльності співробітників та оцінки задоволеності корпоративною культурою на основі аналізу настроїв». Вони зауважують, що з 1990-х років більша частина досліджень з теорії задоволеності була зосереджена на вивченні взаємозв'язку між задоволеністю працівників, їхньою поведінкою та лояльністю працівників, та корпоративними прибутками [137] і наводять приклад статті A. Y. K. Chua and S. Banerjee (2015) з таким підходом [38].

Чимало досліджень [11; 86], розглянутих у даному дослідженні далі, показали позитивний зв'язок між задоволеністю роботою та лояльністю працівників. Задоволеність роботою може виникати тоді, коли задовольняються індивідуальні потреби [116]. Згідно з А. Н. Maslow, люди мають п'ять базових потреб, які утворюють ієрархію і можуть виникати лише тоді, коли потреби на попередньому рівні задоволені. Починаючи з найнижчого рівня фізіологічних потреб, потреби в безпеці, любові, самоповазі та самоактуалізації на найвищому рівні. А. Н. Maslow підкреслював, що п'ять рівнів не є абсолютними і жорсткими [88-89]. Існують деякі винятки, оскільки дехто вважає самоповагу набагато важливішою за потребу любити або бути коханим.

І. В Шпекторенко обґрунтував професійну задоволеність як якість персоналу у структурі професійної мобільності персоналу. Професійна задоволеність є складною якістю, емоцією, сформованість якої залежить від низки факторів, низки інших професійно важливих та особистісних якостей, пов'язаних з професійною діяльністю суб'єкта, насамперед від чинників (умов професійного середовища, підструктура 1) та сформованості комплексу компетентнісних та ціннісно-орієнтаційних якостей суб'єкта діяльності (суб'єктивні чинники, (умови), підструктура 2). У запропонованій специфічній моделі, що дає нам уявлення про формування професійної задоволеності, підструктура 1 вміщує описує об'єктивні фактори, які створюють умови для розвитку професійної мобільності персоналу. Їх можна розділити на такі групи:

професійна орієнтація з метою допомоги працівникам у виборі професії, що відповідає їхнім здібностям та інтересам;

професійний добір (відбір) для вибору працівників, які володіють необхідними знаннями, навичками та особистими якостями для виконання певної роботи;

професійна адаптація для допомоги працівникам у пристосуванні до нових умов роботи та групи (колективу);

професійна мотивація з ціллю заохочення працівників до досягнення високих результатів праці;

професійна активізація для стимулювання працівників до саморозвитку та підвищення кваліфікації;

професійне оцінювання персоналу для визначення рівня професійної компетентності та кваліфікації працівників;

професійна освіта (навчання) з метою формування академічної мобільності та надання працівникам знань та навичок, необхідних для виконання їхніх професійних обов'язків;

професійне виховання з метою формування у працівників високих моральних та етичних якостей, культурної мобільності.

Підструктура 2 «Якості особистості». Ця підструктура описує внутрішні характеристики працівників, які впливають на їхню професійну мобільність. До них належать:

професійні інтереси (стійкий інтерес до певної професійної діяльності);

професійні наміри (прагнення досягти певних цілей у професійній діяльності);

професійні очікування (уявлення про те, що може дати працівнику певна професія);

професійна спрямованість особи (схильність до певного виду професійної діяльності);

професійна працездатність (здатність працівника виконувати свої професійні обов'язки протягом певного часу);

професійна придатність (сукупність психофізіологічних та особистих якостей, необхідних для успішного виконання певної роботи);

професійна задоволеність як позитивне емоційне ставлення до своєї професії.

І. В. Шпекторенко довів, що між підструктурами 1 і 2 існує тісний зв'язок. Умови професійного середовища впливають на формування якостей особистості, а якості особистості, в свою чергу, впливають на те, як працівник використовує можливості професійного середовища. Отже, формування професійної задоволеності у мобільного працівника є складним об'єкт-суб'єктним процесом [7; 12-14; 79], одним з ефектів якого є і лояльність, що досліджується у даній дисертації.

Тобто, сформувати лояльність – складний процес. Лояльність має доволі глибокі корені в процесі формування професіонала. А професійно мобільний працівник, насамперед у вузькому розумінні даного виду мобільності, швидко розвивається в професії, набуває необхідних посадових компетентностей і є професіоналом.

Підтверджує такий висновок І. Jawahar (2006), який виявив, що оцінка ефективності відіграє важливу роль у взаємозв'язку між задоволеністю та лояльністю працівників. Оцінка результатів діяльності є важливим елементом (з нашої позиції – умовою. – А. Є.) лояльності, оскільки вона позитивно пов'язана з організаційною прихильністю і негативно – з намірами щодо плинності кадрів. Задоволеність роботою та відданість організації підпадають під ширше визначення лояльності [71].

Лояльність працівників, – зазначає В. Р. Gyawali, – можна визначити як психологічну прив'язаність або відданість організації, яка розвивається в результаті зростання задоволеності. Задоволеність є результатом процесу внутрішнього оцінювання, і якщо рівень очікувань працівника відповідає або перевищує його, то задоволеність зростає. Задоволені працівники демонструють більшу лояльність до своєї організації [60]. J. E. Sheridan & M. A. Abelson (1983) розглядали задоволеність роботою як важливий фактор, що

впливає на прогрес працівників на стадіях виведення або звільнення. Задоволеність працівника роботою залежить від характеру роботи, керівництва, стосунків з колегами, оплати праці та можливості кар'єрного зростання. З точки зору концепції задоволеності роботою, людина задоволена своєю роботою через мотивацію. Мотивація створює прихильність і призводить до відданості своїй роботі та організації, що, можливо, може призвести до організаційної лояльності [121].

В одному з останніх досліджень R. P. Karimah., S. Abdullah and R. Setiadi (2021) емпірично доводять, що задоволеність роботою є фактором, тісно пов'язаним з лояльністю працівників; чим більше працівники задоволені своєю роботою, тим більш лояльними вони будуть до компанії, причому жінки є більш лояльними, ніж чоловіки [73]. R. Silvestro (2002) дослідив зв'язок між задоволеністю, лояльністю, продуктивністю та прибутковістю працівників [123]. Він дійшов висновку, що між цими змінними існує сильна позитивна кореляція. Висновки (O. Guillon & C. Cezanne, 2014) полягають у тому, що зв'язок між лояльністю та продуктивністю залежить як від типу працівників в організації, так і від рівня конкуренції. Автори також стверджують, що плинність кадрів не завжди є чимось негативним, вона більше залежить від рівня та типу їхнього людського капіталу [59, с. 845].

R. P. Karimah., S. Abdullah and R. Setiadi (2021) зробили висновок: що стосується задоволеності роботою, то вона тісно пов'язана з потребою в самореалізації, причому чим вища потреба в самореалізації, тим нижча задоволеність роботою. Подібні результати були отримані для фізіологічних потреб і потреб у безпеці, тоді як потреби в любові були позитивно пов'язані із задоволеністю роботою. Цей результат свідчить про те, що потреба любити і бути коханим працівниками була задоволена. З отриманих результатів виносять такі висновки:

- найпотужнішим показником, що відображає змінну лояльності працівників, є те, що працівник прагне розвивати компанію;

- найпотужнішим показником, що відображає змінну задоволеності, є те, коли працівник відчуває, що правила на робочому місці є дуже чіткими та зрозумілими;
- найпотужнішим показником, що відображає змінну потреби в самоактуалізації, є те, що працівник може вирішувати проблеми, які виникають в офісі;
- найпотужнішим індикатором, що відображає змінну потреб у любові та коханні, є наявність у працівників хороших сімей;
- найпотужнішим індикатором, що відображає змінну потреби в безпеці, є відчуття себе в безпеці у своєму житловому/робочому середовищі;
- найпотужнішим індикатором, що відображає змінну фізіологічних потреб, є наявність у працівника доступу до чистої питної води [73].

Факторами, які безпосередньо впливають на лояльність працівників фірми «РТ Х» в регіоні Джакарти (Індонезія) R. P. Karimah., S. Abdullah and R. Setiadi (2021) встановили: задоволеність роботою та стать. З позиції теорії мотивації А. Маслоу фізіологічні потреби, потреби в безпеці, любові та самореалізації вплинули в даному кейсі на лояльність працівників опосередковано, через їхній зв'язок із задоволеністю роботою. Високо лояльними виявилися працівники з високим рівнем задоволеності роботою та задоволеними фізіологічними потребами; для працівників з низьким рівнем лояльності все було навпаки [73].

В деяких емпіричних дослідженнях задоволеність є не показником (індикатором), спорідненою якістю роботи в структурі особистості, а передумовою лояльності. Але висновок з цих публікацій аналогічний: впливати на лояльність працівників через задоволеність можна. Задоволеність працівника роботою має позитивний вплив на організаційну лояльність працівників. Задоволеність працівників роботою позитивно корелює з лояльністю. Тому S. Chen, K. Xu & X. Yao (2022) висувають наступну гіпотезу: гіпотеза 6: «Існує значна позитивна кореляція між задоволеністю та лояльністю працівників» [122]. Дослідники роблять такий висновок:

«Результати підтвердили, що задоволеність працівників частково опосередковує зв'язок між іміджем підприємства та лояльністю працівників. Непрямий вплив якості роботи та вартості переходу на лояльність працівників через задоволеність працівників був значним, тоді як відповідний прямий вплив був незначним. Результати підтвердили, що задоволеність працівників повністю опосередковує зв'язок між якістю роботи, вартістю перемикавання та лояльністю працівників» [122]. Отже, зазначене дослідження ще раз підтвердило висновок про те, що імідж організації, належність до її бренду може формувати задоволеність, додаткову прихильність і через бренд-лояльність підсилює афективну лояльність.

Далі у своїй статті, в рубриці «Обговорення» S. Chen, K. Xu & X. Yao формулюють ще низку цікавих і конкретних узагальнень, які пояснюють сформульовані висновки у контексті лояльності до підприємства гірничодобувної галузі (наводиться зі скороченнями): результати показують, що імідж підприємства та витрати на переключення мають позитивний вплив на задоволеність працівників. Цей результат свідчить про те, що покращення іміджу та репутації підприємства, а також ставлення до працівників є важливими для задоволеності працівників. Очевидно, що імідж підприємства та ставлення до працівників є дуже важливими для підвищення афективної, бренд-лояльності та матеріальної задоволеності працівників. Більше того, імідж підприємства має позитивний прямий вплив на лояльність працівників, надаючи працівникам інформацію про впізнаваність підприємства. Цікаво, що польове дослідження S. Chen, K. Xu & X. Yao показало, що витрати на переключення не мають значного впливу на ступінь лояльності працівників, оскільки гірничодобувне підприємство розташоване у віддаленій місцевості з невеликою кількістю альтернативних варіантів працевлаштування, що значно обмежує кар'єрні перспективи працівників. Тому працівники здебільшого вимушені працювати на цьому підприємстві, оскільки рішення звільнитися та обрати нове підприємство буде пов'язане з великими витратами.

Психологічний стан працівників характеристики спонукають їх продовжувати працювати на підприємстві з високим рівнем ризику [122].

Отже, задоволеність інколи чітко розуміється як умова формування лояльності, а задоволеність повинна передувати формуванню лояльності. Це – інше позиціонування задоволеності, ніж її розуміння у складі (у структурі лояльності персоналу) як взаємопов'язану з лояльністю якість (характеристику) персоналу.

Відданість організації. Згідно з L. Mowday та ін. (1982), лояльність працівників означає, що працівники приймають культуру компанії «як критерій своєї роботи», завжди пам'ятають про культуру компанії, високо оцінюють культуру та цілі компанії, готові робити внесок у розвиток компанії та залишатися відданими своїй роботі [100]. Як зазначалося вище, С. Dong (2006) [45] основним видом лояльності працівника бачить його лояльність до організації в цілому.

Сьогодні організації не ототожнюють лояльність з довголіттям і вважають, що працівник, який працює з вами кілька місяців, може зробити більший внесок, ніж працівник, який працює в організації роками. Крім того, вони припустили, що віддані працівники сприймаються як ті, які залишаються з організацією у важкі часи, регулярно відвідують роботу, працюють повний робочий день, захищають активи компанії та поділяють цілі організації [96]. Зусилля та лояльність виражаються у відданості дорученому завданню та твердому намірі продовжувати працювати в даній організації. Згідно з A. Prabhakar (2016) [113], тенденція залишатися з організацією в довгостроковій перспективі робить людину лояльною до організації. Лояльний працівник не думає про звільнення або зміну організації, а потім докладає цілеспрямованих свідомих зусиль, щоб асоціюватися з організацією (R. Tett & J. Meyer, 1993) [126].

Лояльність працівників можна визначити як готовність принести особисту жертву заради підтримки відносин (S. Mehta et al., 2010). Автори визначили, що лояльність має два виміри: внутрішній та зовнішній. Лояльність

– це, по суті, емоційна прихильність. Внутрішній вимір – це, на думку авторів, – емоційний компонент. Він включає в себе почуття турботи, приналежності та відданості. Це той вимір, який потрібно плекати і до якого потрібно апелювати. Зовнішній вимір пов'язаний з тим, як лояльність проявляється. Цей вимір складається з поведінки, яка відображає емоційний компонент, і є тією частиною лояльності, яка змінюється найбільше [94].

Отже, лояльність суб'єкта діяльності виникає з лояльності самої організації до працівника.

Бажання, очікування, довіра та лояльність. Формування довіри є процесом і результатом, пов'язаним з формуванням лояльності. «Питання лояльності та довіри працівників до роботодавців стає все більш важливим для функціонування організацій, це – дві бажані, але важкодосяжні цілі» (S. Mehta et al., 2010) [94]. Низка авторів у структурі лояльності на особливе місце ставлять довіру. Довіра є важливим компонентом лояльності працівників (E. Gucer, A. Demirdag, 2014 [58]; R. D. Costigan та ін., 1998 [39]). Дослідження показують, що визнання, компенсація, кар'єрний розвиток, контроль і просування по службі є сильними предикторами довіри, які дають працівникам відчуття, що організація піклується про них і підтримує їх (L. Narang & L. Singh, 2012) [103].

Наявність довіри в організації заохочує працівників до нестандартної рольової поведінки (U. Singh, K. B. L. Srivastava, 2016) [124]. Успішна взаємодія між працівниками залежить від довіри (P. G. Fard, F. Kamiri, 2015 [51]; R. Widjajani et al., 2017 [135]), що суттєво впливає на продуктивність (S. Altschuller & R. Benbunan-Fich, 2010 [21], R. Widjajani et al., 2017 [135]). Розвиваючи наслідки соціальної когнітивної теорії, A. Ozyilmaz та ін. (2017) [108] припускають, що довіра працівника до себе взаємодіє з довірою людини до організації, щоб передбачити поведінку на роботі. Це когнітивний вимір «лояльності працівника» (O. I. Ladebo, 2005) [81]. Остання думка викликає питання: це – когнітивний, психічний, емоційний чи таки більш комплексний для формування та оцінювання поведінковий (нормативний) вимір?

Міжособистісна довіра включає в себе вразливість до дій інших, з розумінням того, що інший також буде сприяти зміцненню довіри (R. C. Mayer et al., 1995) [92]. Існує три виміри довіри: по-перше, очікування, що партнер по спілкуванню буде доброзичливим; по-друге, вразливість до ризику того, що інший може не виправдати очікування; і, по-третє, залежність (E. M. Whitener та ін., 1998) [134]. Працівники почуваються в безпеці серед своїх колег та керівників, якщо вони заслуговують на довіру. Вони оптимістично налаштовані щодо покращень (A. O. Hirschman, 1970) [66] і залишаються вірними, демонструючи відданість (J. Ferri-Reed, 2011 [53]; J. Lee & F. M. Jablin, 1992 [84]).

Довіра також допомагає формувати поведінку в організації, сприяти ефективному реагуванню на кризи, зменшувати конфлікти, сприяти швидкому формуванню спеціальних робочих груп і знижувати трансакційні витрати (D. M. Rousseau et al., 1998) [118]. Низький рівень довіри призводить до психологічно стресових ситуацій, тоді як підвищення довіри сприяє задоволенню працівників, тим самим сприяючи лояльності (K. T. Dirks, D. L. Ferrin, 2002) [44]; K. Matzler, B. Renzl, 2006 [91]). Таким чином, організаціям слід докладати зусиль для формування довіри серед працівників (U. Singh, K. B. L. Srivastava (2016) [124] та сприяти створенню атмосфери довіри, щоб працівники брали участь у додатковій рольовій поведінці. Це допоможе підвищити як індивідуальну, так і організаційну ефективність.

S. Murali, A. Poddar & A. Seema (2017) провели дослідження, щоб вивчити важливість лояльності працівників та організаційної ефективності, а отже, доцільність її подальшого включення в оцінку ефективності. Вони виявили, що значна більшість поділяє думку про необхідність визнання та винагороди за лояльність. Вони запропонували організаціям враховувати вік працівника «у вищому сенсі» при прийнятті рішень про найм. Організаціям S. Murali, A. Poddar & A. Seema (2017) радили звернути увагу на те, що респонденти-жінки виявилися більш лояльними до своїх організацій [101].

До розкритого нами вище аспекту відданості в структурі лояльності персоналу наближені інші наукові погляди на лояльність з позиції інших компонентів в її структурі – прихильності, прив'язаності, причетності, приналежності, бажання залишитись, якості роботи. Лояльність означає відданість або почуття прив'язаності людини до певного об'єкта, а лояльність працівників можна визначити як прихильність працівників до успіху організації та віру в те, що робота в цій організації є для них найкращим варіантом (A. Iqbal, M. Tufail, R. Lodhi, 2015) [70]. Про взаємопов'язаність лояльності та прихильності пишуть С. Foster, P. Whysall, L. Harris (2008) [54]. Лояльні працівники віддані організації та роблять все можливе для надання послуг, що має прямий і значний вплив на результати діяльності сервісних компаній. Підкреслимо, що в цих поглядах об'єктність лояльності концентрується на організації.

Нерідко серед якостей які формують лояльність обґрунтовується причетність персоналу. Вираження лояльності працівника включає в себе ідентифікацію з інтересами інших людей та організації (Schrag, 2001) [120]. Почуття причетності спонукає працівника розвивати емоційний зв'язок і віру в організацію. Воно також сприяє залученню працівників (S. Dhir & A. Shukla, 2019 [43]; S. Buriro et al., 2018) [32]. Це проявляється у просуванні продукту, послуг та культури організації серед інших людей, пов'язаних з нею. Т. Dutta, S. Dhir (2021) вказують: почуття причетності – афективний компонент – сприяє підвищенню лояльності працівників [47, с. 3].

Отже, з позиції даного дослідження, актуальним є здійснення дослідження лояльності персоналу державних органів та органів місцевого самоврядування України з урахуванням формування афективних станів (афективної лояльності), які залежать від їх поточного іміджу (бренду) та підтримки громадян, аспектів просування «управлінського продукту» у вигляді якісних адміністративних послуг, впізнаваності та репутації органу влади, ідентифікації службовців та посадових осіб з інтересами інших людей та органу влади (нормативна лояльність), специфіки щодо альтернативного

працевлаштування та кар'єрних перспектив державних службовців та посадових осіб (утримуюча лояльність).

Дослідження S. Chen, K. Xu, X. Yao (2022), що нами аналізується, також виявило позитивну кореляцію між якістю роботи та задоволеністю працівників, причому ефект був дуже значним. Більше того, лояльність працівників позитивно корелювала з якістю роботи та задоволеністю працівників. Цей результат має сенс, оскільки якість роботи ґрунтується на комфортності робочого середовища, задоволенні потреб персоналу та надійності безпеки праці, чуйності керівництва підприємства до персоналу та системи управління підприємством, зосередженості на працівниках. Ці чотири характеристики вказують на те, що якість роботи є вищою, що відображає задоволеність працівників і, в свою чергу, їхню лояльність. Тому керівники підприємств повинні створювати сприятливе робоче середовище та гуманізувати управління, щоб покращити безпечну поведінку та лояльне ставлення працівників [122].

Особливу цікавість з позиції розкриття ролі прихильності, прив'язаності, причетності, приналежності, бажання залишитись викликає обґрунтування факторів, що впливають на задоволеність та лояльність працівників, здійснене вже згаданими вище S. Chen, K. Xu, X. Yao [122, с. 3]. Вони звертають увагу на значення якості роботи співробітників, вказуючи, що «якість роботи працівників визначає їхню задоволеність». Фактори, які роблять працівників задоволеними підприємством, зазвичай включають два аспекти: по-перше, зовнішню якість роботи, яку забезпечує підприємство, таку як заробітна плата, соціальне забезпечення, комфортне робоче середовище та інші зовнішні умови, які можна побачити. По-друге, якість внутрішньої роботи, яку забезпечує підприємство, включаючи відбір та розвиток працівників, винагороду та визнання, канали доступу до інформації та дизайн роботи, організаційне лідерство та інші аспекти» [122, с. 3]. Тому гіпотезою 1 дослідження S. Chen, K. Xu, X. Yao є «Якість роботи позитивно впливає на задоволеність працівників»; гіпотеза 2: «Існує значний позитивний зв'язок між

іміджем підприємства та задоволеністю»; гіпотеза 3: «Існує значний позитивний зв'язок між іміджем підприємства та лояльністю працівників»; гіпотеза 4: «Існує значна позитивна кореляція між вартістю переходу та задоволеністю працівників». Вартість переходу (утримуюча лояльність) є важливим орієнтиром для працівників, які розглядають можливість зміни компанії. Коли працівники розглядають можливість зміни кар'єри, вони оцінюють витрати та вигоди від зміни, і якщо ціна переходу є вищою за вигоди, тобто якщо витрати на перехід є занадто високими, можуть сформуватися бар'єри для виходу, що зменшує ймовірність переходу працівника на іншу роботу. Гіпотеза 5: «Існує значна позитивна кореляція між вартістю переходу та лояльністю працівників».

Результати перевірки S. Chen, K. Xu, X. Yao зазначених гіпотез через доволі складну методологію опитувань та обрахунків довели: гіпотези 1, 2, 3, 4, 6 підтвердились, а гіпотеза 5 була відхилена. Нагадаємо зміст гіпотези 6: «Існує значна позитивна кореляція між задоволеністю та лояльністю працівників» [122, с. 3-4].

Більшість дослідників використовують поняття «наміри піти» та «наміри залишитися» як взаємозамінні (J. S. Black, G. K. Stevens, 1989) [27], але вони не є тотожними. У важкі часи або на етапі реструктуризації організації лояльність можна пояснити поведінковими зусиллями працівників, спрямованими на вирішення проблеми, а не на те, щоб звільнитися. Підхід лояльних працівників, вказують J. Black, G. Stevens, більше орієнтований на рішення, ніж на проблему. Лояльний працівник висловлює тверду готовність залишатися з організацією як у добрі, так і в погані часи, що підкреслює важливість лояльних працівників.

Е. М. Ineson та ін. (2013) тлумачать лояльність працівників як діадний зв'язок між роботодавцем і працівником. Вона має фундаментальне значення для сталого управління та конкурентних переваг. Проте з часом відбулася зміна парадигми у відносинах між роботодавцем і працівником, і розмивання цих відносин призвело до значного падіння лояльності працівників. Ситуація

стає серйозною, коли працівник після багатьох років безперервної зразкової роботи звільняється з організації. Такий вчинок є втратою для організації [69].

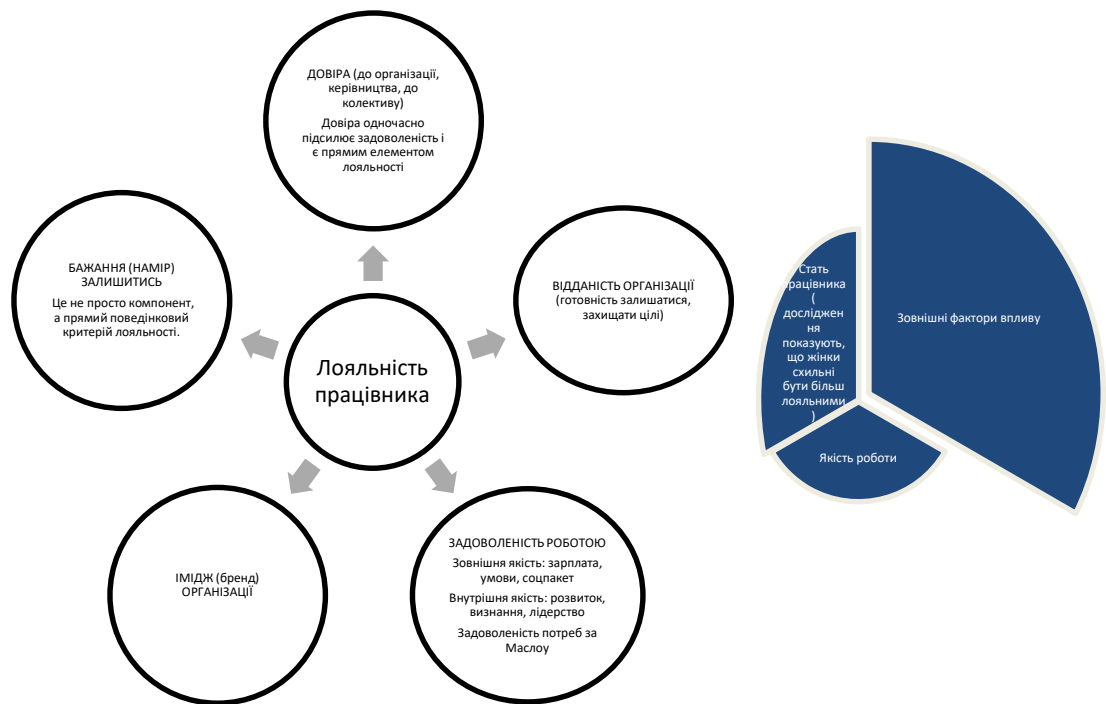


Рис. 1.3 Структура лояльності персоналу: ключові компоненти та їх взаємозв'язки

Тобто, відчуття та демонстрація персоналом прихильності, прив'язаності, причетності, приналежності, бажання залишитись, досягання якості роботи є актуальними і емпірично доведеними критеріями оцінювання лояльності працівника до організації. З позиції даного дослідження, актуальним завданням є співвіднести формування лояльності персоналу державних органів та органів місцевого самоврядування України зі створенням сприятливого робочого середовища, якістю роботи та задоволеністю працівників, їхньої залученості до спільної роботи, прихильності до емпірично доведених актуальних аспектів професійної діяльності.

Таким чином, структура лояльності персоналу є багатогранною та включає кілька ключових компонентів, які взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище. Аналіз наукових досліджень показує, що лояльність

працівників тісно пов'язана з такими факторами, як задоволеність роботою, відданість організації, довіра, та бажання залишитися в організації.

По-перше, задоволеність роботою відіграє центральну роль у формуванні лояльності. Дослідження демонструють позитивний зв'язок між задоволеністю та лояльністю, де задоволеність є результатом задоволення індивідуальних потреб, таких як фізіологічні, безпека, любов, самоповага та самоактуалізація (А. Maslow). Професійна задоволеність, як умова та складова лояльності, залежить від об'єктивних факторів (умов професійного середовища) та суб'єктивних характеристик особистості (професійні інтереси, наміри, очікування, спрямованість, працездатність, придатність).

По-друге, відданість організації є критичним аспектом лояльності. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями та цілями організації, готові приносити особисті жертви заради її успіху. Це проявляється у готовності залишатися в організації у важкі часи, регулярно відвідувати роботу, захищати її активи та поділяти її цілі.

По-третє, довіра є важливим компонентом лояльності. Довіра до організації та керівництва сприяє формуванню організаційної поведінки, зменшенню конфліктів та підвищенню задоволеності працівників. Низький рівень довіри призводить до стресових ситуацій, тоді як її підвищення сприяє лояльності.

По-четверте, бажання залишитися в організації є ключовим індикатором лояльності. Це пов'язано з почуттям причетності, приналежності та емоційної прив'язаності до організації. Працівники, які відчують себе частиною команди та ідентифікують себе з її принципами (цінностями), інтересами, більш схильні до лояльності.

Нарешті, якість роботи та імідж організації також впливають на лояльність. Сприятливе робоче середовище, справедливе винагородження та визнання внеску працівників підвищують задоволеність та лояльність. Імідж організації, її репутація та бренд також відіграють значну роль у формуванні лояльності, особливо в контексті афективної та бренд-лояльності.

Ці та інші компоненти структури лояльності взаємодіють між собою, формуючи лояльність працівників, яка є критично важливою для успіху організації. Розуміння та управління цими факторами є ключем до формування та підтримки лояльності персоналу в сучасних організаціях, зокрема в державних органах та органах місцевого самоврядування України.

1.3. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу

У деяких наукових статтях, що нами аналізуються, можна побачити важливу проблему, яку дослідники помічають не завжди, – це лояльність як ставлення та лояльність як поведінка. Це складна багатогранна концепція, що охоплює широкий спектр нормативних, афективних, емоційних, поведінкових, когнітивних та бренд-аспектів інколи невизначеної або поганоакцентованої об'єктності лояльності.

Як було нами зазначено в п. 1.1, різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників. M. Van Vugt, C. M. Hart (2004) визначають лояльність як багатoelementний конструкт, що включає емоції, пізнання і поведінку. Лояльність розглядається зазначеними авторами як специфічне ставлення, що складається з трьох компонентів – емоційного, когнітивного та поведінкового [130]. Поведінковий вимір лояльності відображається у бажанні людини продовжувати працювати в організації (M. N. Khuong, B. D. Tien, 2013) [76]. Але у статтях, що аналізуються нами нижче, спрямованість, об'єктність зазначеного ставлення у контексті лояльності часто є невизначеною або поганоакцентованою, і її не завжди можна чітко зрозуміти та усвідомити.

Z. Yan (2001) вважає, що лояльність – це тип поведінки, за якої працівники наполегливо працюють і роблять все можливе з працівниками [138]. Зауважимо, що зазначений ним тип поведінки межує з лідерством як мистецтвом впливу на людей. Після появи ідеї Z. Yan з'явилась велика

кількість публікацій, які підтвердили цю ідею. Тобто наведені ідеї та результати емпіричних досліджень вкотре довели, що лояльність працівників – це їхня прихильність, прив’язаність, причетність, приналежність, а то – й з різною силою залежність працівників від організації. Z. H. Voyles та ін. (2001) зазначають, що поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці [132]. Виходить, що ставлення до чогось є більш рухливим. Зміна ставлення індивіда до чогось може змінити цілі або зміст діяльності або ж дій, як і саму поведінку.

Таким чином, управляючи формуванням не лише ставлень, а цінностей, норм, стосунків та поведінки прихильного, причетного та добре залученого, активного та результативного працівника, приналежного до досягнення місії, цілей та завдань органів державної влади та місцевого самоврядування України, ми матимемо більше шансів мати персонал з високою лояльністю до цих соціальних організацій.

R. W. Yee, A. C. Yeung та T. E. Cheng (2008) зазначають, що важливість ставлення працівників, включаючи лояльність працівників, та їхній вплив на операційну діяльність здебільшого ігнорується, і що лояльні працівники є більш здібними та мають прямий вплив на забезпечення вищого рівня якості послуг, що має опосередкований вплив на результати діяльності компанії [139]. Припустимо, що у даному випадку мова йде про так звану «операційну лояльність», що формується навколо операційних, функціональних, рольових, поведінкових, тобто власне діяльнісних аспектів посадової та професійної діяльності.

Теж саме питання виникає стосовно аналізу змісту поняття «поведінка лояльності», коли в самому понятті важко зрозуміти об’єкт цієї лояльності та поведінки. Поведінка лояльності сприятиме збільшенню частки ринку та прибутковості сервісної компанії (C. G. Chi, D. Gursoy, 2009) [37], а якщо працівники будуть віддані організації та працюватимуть на вищому рівні, це матиме опосередкований вплив і позитивний вплив на ефективність

організації (I. Ali, K. U. Rehman, S. I. Ali, J. Yousaf, M. Zia, 2010) [17]. Зауважимо, що поняття «відданість організації» вказує на лояльність працівника організації.

Е. М. Abd-El-Salam (2023): лояльність працівників характеризується бажанням працювати допізна, низьким рівнем відтоку кадрів та покращенням якості надання послуг. Організації з вищим відсотком лояльних працівників мають значну конкурентну перевагу [49, с. 2-3]. Насправді, в цьому конкурентному діловому світі «лояльність працівників» є динамічною характеристикою, від якої залежить успіх організації. Відсутність лояльності працівників в організації пов'язують з відсутністю задоволення від роботи (L. N. Frempong, W. Agbenyo, 2018) [56], неприйнятними умовами праці та неадекватною грошовою винагородою (S. M. Carraher, 2011 [35]; A. Milman, 2003 [98]). Отже, в межах професійної поведінки лояльність працівників є динамічною, пов'язується з цінностями, нормами, ставленнями та афектами, задоволеністю, утриманням та мобільністю в професії.

T. Dutta, S. Dhir (2021) з посиланням на (E. L. Powers, 2000 [112]) підсумовують, що лояльність працівника може бути визначена як бажання залишатися з компанією, а не шукати роботу, працювати допізна, щоб виконати завдання, не розголошувати конфіденційну інформацію компанії, відстоювати інтереси, дотримуватися правил за відсутності суворого контролю, надавати пріоритет цілям компанії, а не особистим досягненням, утримуватися від поширення неправдивої інформації або від отримання прибутку за рахунок ресурсів компанії, купувати продукцію компанії та пропагувати її в суспільстві, робити внесок у благодійність, яку спонсорує організація, пропонувати покращення, брати участь у роботі, виходячи за межі очікуваної рольової поведінки, допомагати колегам у досягненні їхніх цілей, виконувати накази та не отримувати неправомірну вигоду з будь-якої політики [47].

Існує багато різних визначень того, що означає бути лояльним і як поводить ся лояльний працівник на рівні професійної поведінки. Дуже широке

визначення лояльності дав філософ Ladd (1987; цит. за: Schrag, 2001 [120, с. 43]) – це «щира відданість об'єкту». Таким об'єктом може бути конкретна організація, людина, група чи справа, або країна. Середовище організації має багато різних «об'єктів лояльності», до яких працівник може мати відповідне ставлення. Є реальним, коли працівник може відчувати лояльність до багатьох різних об'єктів одночасно. Лояльність до об'єкта не обов'язково означає, що цей об'єкт має певні характеристики, це скоріше реляційний зв'язок з цим об'єктом (Schrag, 2001 [120, с. 45]). Однак R. Coughlan (2005) [40, с. 47]) стверджує, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані.

Для успішності організації позитивною є, наприклад, лояльність клієнтів, споживачів товарів чи послуг цієї організації. Дослідження на рівні бізнес-одиниці дає можливість встановити зв'язок з результатами, які мають безпосереднє відношення до більшості організацій. Такі важливі результати, як лояльність клієнтів, прибутковість, продуктивність, плинність кадрів та безпека (B. Bernards, E. Schmidt, S. Groeneveld, 2024) [26], зазвичай агрегуються та звітуються на рівні бізнес-підрозділів у багатьох компаніях (J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes, 2002 [65]).

Очевидно, що люди стали більш лояльними до своєї кар'єри, ніж до своїх організацій (A. L. Kristof-Brown et al., 2005) [78]. Таке припущення стосовно спрямованості лояльності скоріш на кар'єру, а не на організацію доводить справедливність поставленої вище нами науково-практичної проблеми про об'єктність лояльності, та обумовлює необхідність перегляду та зміни нині існуючих поглядів на лояльність працівників на робочому місці або відсутністю зазначених поглядів. З нашої позиції, політика формування лояльності в органі влади в Україні повинна відбуватись залежно від конкретної спрямованості лояльності на щось не уявне та бажане в ідеалі, а на щось емпірично досліджене, доведене та конкретне, що можна довести та перевірити в разі потреби.

Деякі дослідники (Н. С. Pickford та ін., 2016 [111]; R. W. Y. Yee та ін., 2010 [139]) вважають, що лояльний працівник буде демонструвати причетність до організації і докладати зусиль, щоб залишитися в ній через задоволення від відносин (N. J. Allen & J. P. Mayer, 1990) [20]. Коли працівники відчують, що роботу, яку вони виконують, цінують і поважають в організації, це сприяє формуванню почуття приналежності до неї і заохочує їх змінювати світ на краще. Це стає потужним мотиватором на робочому місці (A. Maslow, 1943 [89]).

Отже, справжніми опорами будь-якої організації стають лояльні працівники – ті, хто з відданістю та щирим почуттям приналежності поділяють її цілі та цінності як компоненти культури та поведінки. Ці люди не просто виконують свої обов'язки, вони емоційно зв'язані з організацією, ототожнюють себе з нею та готові докладати зусиль для її процвітання. Лояльний працівник – це той, хто щиро зацікавлений у майбутньому та успіху організації, адже розуміє, що її успіх – це й його особистий успіх. У контексті формування лояльної поведінки варто мати на увазі, що формування нормативно бажаних ставлень до певних об'єктів не може бути метою, а лише передумовою формування лояльності, оскільки поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення.

Дослідження В. Р. Guawali дозволили зробити такі висновки: лояльність працівників є ключовим фактором успіху будь-якої організації, адже саме вони є її найціннішим активом. Організації вкладають значні кошти в рекрутинг, навчання, розвиток та мотивацію своїх співробітників, забезпечуючи їм гідну заробітну плату, соціальні пакети, бонуси та інші винагороди. Як показало дослідження В. Р. Guawali, лояльність працівників значною мірою залежить від таких факторів, як: характер роботи: цікава та змістовна робота, яка відповідає навичкам та інтересам працівника, значно підвищує його лояльність; можливості кар'єрного росту: чіткі перспективи розвитку та просування по службі мотивують працівників залишатися в організації на довгий термін; визнання та винагороди: справедлива система

визнання та винагород за досягнення стимулює працівників докладати більше зусиль; стосунки з керівниками: позитивний та підтримувальний стиль керівництва сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі та підвищує лояльність працівників; робоче середовище: комфортні та безпечні умови праці, а також позитивна атмосфера в колективі роблять роботу приємною та сприяють лояльності працівників; важливо зазначити, що не всі фактори, які впливають на лояльність працівників, досліджені в цій роботі [60, с. 8].

В сучасній науковій літературі бракує консенсусу щодо вимірів «лояльності працівника», які б дозволили виміряти цей конструкт. Багато науковців проводять дослідження лояльності працівників, але дослідження на цю тему все ще є незрілими, і багато питань все ще перебувають на стадії вивчення. Зокрема, поглиблено вивчаються такі питання, як вимірювання лояльності працівників та закономірності зміни лояльності працівників (А. Н. Huang et al., 2015) [68]. 2000 року Ю. Анінг припустив, що лояльність працівників є стратифікованою, тобто існує висока лояльність і низька лояльність [Цит. по: 137, с. 8]. Аналогічно лояльність працівників та пов'язані з нею фактори, розподілені R. P. Karimah, S. Abdullah and R. Setiadi (2021) на дві категорії: високу та низьку [73, с. 7].

T. Dutta, S. Dhir (2021) зробили акцент на дослідженні та поясненні лояльності працівників «як важливому атрибуті для отримання конкурентних переваг у будь-якій організації» [47]. Вони розробили шкалу для вимірювання лояльності працівників з точки зору когнітивного, афективного (емоційна прив'язаність, солідарність з колегами) та поведінкового компонентів, розробили тестові завдання для вимірювання лояльності працівників та зібрані дані для їх валідації.

В дослідженні N. Favero, M. J. Pedersen, J. Park показано, що конкретні атрибути роботи впливають на сприйняття її привабливості. Крім того, мотивація до публічної служби та самоєфективність є важливими

індивідуальними рисами, що впливають на ефективність роботи на публічній службі [52].

Навіть якщо працівники можуть демонструвати відданість своїй роботі, під поверхнею можуть відбуватися інші речі. У дослідженні F. Naus та ін. (2007) [104] метою було глибше розглянути ситуації, коли роботодавці вимагають від працівників більше, ніж ті дають натомість. Це може призвести до того, що працівники займуть оборонну позицію, що може призвести до цинізму по відношенню до своїх роботодавців. Коли це відбувається, можливо, працівники навіть приховують інформацію від своїх колег або роботодавців (O. Guillon, C. Cezanne, 2014) [59, с. 53].

Нелояльність працівника не обов'язково означає, що він зацікавлений у тому, щоб залишити організацію (B. Schrag, 2001) [120, с. 48]. Сам по собі факт звільнення не завжди свідчить про нелояльність працівника, а скоріше залежить від контексту, який впливає на рішення працівника звільнитися. Однак, якщо роботодавець надає працівникові певні переваги, розраховуючи на те, що він/вона залишиться надовго, коли працівник звільняється, це може розглядатися як ознака нелояльності (B. Schrag, 2001) [120, с. 48]. Вибір рівня лояльності можна розглядати як форму опору, а не як акт нелояльності, або просто як вибір однієї лояльності замість іншої (M. Arvidson & J. Axelsson, 2017) [24].

Різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, існують різні стилі та способи мислення та поведінки персоналу. Здавалося б, що повністю лояльний працівник дбає про те, що є найкращим для організації, може бути ідеальною ситуацією у зазначених стосунках. Наприклад, працівники можуть добре виконувати свої завдання, не маючи жодної відданості роботодавцю або виконуючи лише мінімальний рівень того, що від них очікує роботодавець (B. Schrag, 2001 [120, с. 56]. Обидва варіанти можна розглядати як працівників з низьким рівнем лояльності, але це не означає, що вони є нелояльними. Для того, щоб вважати працівника нелояльним, необхідна поведінка або дії,

спрямовані на підрив добробуту фірми. Прикладами такої поведінки є відсутність працівника на роботі, психологічне відсторонення або звільнення без попередження, і все це з наміром погіршити ситуацію для свого роботодавця (J. Leck, D. Saunders, 1992) [83, с. 219].

Зважаючи на шкоду, яку може завдати нелояльний працівник, для організації важливо розуміти причини поведінки своїх співробітників, щоб запобігати таким ситуаціям ще до того, як вони можуть виникнути (J. Leck, D. Saunders, 1992) [83, с. 219]. Це можна зробити, заохочуючи поведінку працівників, яка вважається бажаною, і забезпечуючи, щоб небажані дії не заохочувалися. Інший спосіб заохочення лояльності працівників – це пропозиція перспективної кар'єри, наприклад, підвищення в найближчому майбутньому (M. Allen & H. J. Tüselman, 2009) [18, с. 545]. У своєму дослідженні M. Allen & H. J. Tüselman (2009) [18, с. 544] виявили, що працівник, який відчуває незадоволення своєю поточною ситуацією, може залишатися лояльним до свого роботодавця, якщо у нього є можливості для просування по службі.

J. Xie, R. L. G. Su, J. Song (2022) частину свого дослідження приділили вихованню лояльності [137, с. 3]. Зазначені дослідники своє емпіричне дослідження з оцінки та аналізу лояльності працівників та задоволеності культурою організації здійснили на основі аналізу настроїв, яке починається з об'єктивного анонімного оцінювання працівників, побудови лексикону настроїв та побудови лексикону ознак, потім – аналізу даних оцінювання працівників, виведення відповідних балів та побудови конкретних кроків процесу. J. Xie, R. L. G. Su, J. Song створено ефективний метод виділення імпліцитних (неявних, схованих, таких, що (на відміну від експліцитних) можуть бути виявлені тільки через свої зв'язки з іншими об'єктами чи процесами. – А. Є.) ознак та аналізу імпліцитних емоцій. На основі існуючих досліджень імпліцитних характеристик у цій статті запропоновано метод виділення імпліцитних характеристик та аналізу імпліцитних емоцій, який поєднує базу правил емоційних характеристик зі схожістю висловлювань, що

заповнює прогалину в галузі аналізу імпліцитних емоцій. Виходячи з цього, зазначені автори використовували метод інтелектуального аналізу тексту на основі аналізу настроїв для аналізу анонімної об'єктивної оцінки співробітників.

J. Xie, R. L. G. Su, J. Song зробили узагальнення: для того, щоб підвищити задоволеність культурою організації, підприємства повинні спочатку створити концепцію управління, орієнтовану на людей, і використовувати цю концепцію для створення іншої корпоративної культури. Коли підприємства поважають працівників, ставляться до них щиро та ставлять себе на їхнє місце, працівники відчують, що вони є членами компанії та господарями компанії, і активно створити гармонійні відносини між керівниками та підлеглими, а також між працівниками. По-друге, стимулювати пристрасть персоналу через механізм стимулювання, досліджувати потенціал персоналу, високотехнологічних підприємств у висококваліфікованій праці, необхідність глибокого мислення працівників та суворой аргументації, щоб досягти результатів у роботі. Протилежністю механізму заохочення є механізм стримування: бути без механізму стримування – це як двигун без гальмівного пристрою, і розвиток співробітників піде неправильним шляхом [137, с. 6-7].

J. Xie, R. L. G. Su, J. Song зазначають: «Вимірювання лояльності працівників – це фактично кількісний опис лояльності працівників». Ці науковці запропонували різні моделі вимірювання, такі як модель «цінність-лояльність» Блеквелла, модель «цінність-лояльність» МакДугалла для сфери послуг [Див.: 137, с. 3], модель лояльності Райана для енергосервісних організацій (Z. Hai et al., 2015) [61], а також моделі «задоволеність цінностями-лояльність» Ван Юесіна та модель лояльності працівників, запропонована Чен Мінлянгом (M. Hu and B. Liu, 2004 [67]) [Див.: 137, с. 3].

Отже, J. Xie, R. L. G. Su, J. Song по суті досліджують задоволеність корпоративною культурою з використанням нормативного, аксіологічного та поведінкового підходів в управлінні. Вони розуміють витoki лояльності в

цінностях та принципах організації та управління, що мають нормативну основу та виступають основою для виділення нормативного типу лояльності. Цей тип лояльності має прояви у дотриманні принципів, норм етики, правил поведінки, норм професії, відповідальності за посадові та професійні обов'язки). Лояльність починає формуватись з цінностей та принципів чогось, що стосується лояльності (організації, культури організації, інших аспектів діяльності). Однак у даній статті ми не можемо отримати відповіді на те, чи всі принципи потрібно сповідувати та дотримуватись однаково? Що є важливішим для організації: лояльність чи професіоналізм? Якщо певні принципи людина сприймає як інституційний тиск або тягар – вона професійно лояльна та придатна чи ні?

Стаття Є. Мазур-Вержбицької має на меті визначити фактори або причини, які визначають лояльне ставлення працівників до роботодавців у польських соціально відповідальних організаціях, беручи до уваги приналежність до різних поколінь. Вона зробила висновок, що «лояльне ставлення працівників до роботодавців здебільшого визначається перспективою вищої винагороди в майбутньому, організаційною справедливістю, а також престижем і зв'язками між працівниками. Проведений аналіз доводить, що ці фактори не залежать від приналежності до певного покоління. Найменш важливим фактором лояльності працівників, на думку респондентів, є відсутність можливості звільнитися з законних причин [93, с. 720].

Важливість винагород за лояльність, як і нагород взагалі повинна поєднуватись не лише з розумінням того, що «позитивний зв'язок між винагородами за продуктивність і задоволенням роботою підтверджується на загальному рівні», а й з розумінням того, що не можна «механічно переносити практики управління з країн ОЕСР у країни, що розвиваються» та уникати «копіювання» політик без урахування специфіки груп людей та контексту, враховувати важливість інституційного та культурного контексту у формуванні політики [34].

Отже, лояльність працівників дуже великою кількістю дослідників прийнято вважати ключовим фактором успіху будь-якої організації. Лояльний працівник не просто виконує свої обов'язки, але й емоційно пов'язаний з компанією, ототожнює себе з нею та готовий докладати зусиль для її процвітання. Успішне виховання лояльності позитивно впливає на операційну діяльність, рівень послуг та продуктивність. Лояльність відображає прихильність до організації, приналежність, і навіть певною мірою залежність працівника від компанії.

Лояльність включає когнітивний, емоційний, прагматичний, нормативний, поведінковий компоненти, а її формування (виховання) важливе для забезпечення стабільності в компанії, підвищення якості обслуговування та задоволення працівників. Відсутність лояльності часто пов'язують із незадоволенням роботою або неадекватними умовами праці, що може призводити до відтоку кадрів.

Найважливішими факторами (чинниками, умовами, драйверами та причинами), що формують лояльне ставлення працівників до роботодавців визначено такі:

емоційний зв'язок з організацією – працівники, які ототожнюють себе з цінностями та цілями компанії, відчувають більшу прихильність і приналежність до організації;

задоволеність роботою – цікава та змістовна робота, яка відповідає навичкам і інтересам працівника, сприяє підвищенню його лояльності;

визнання та винагороди – справедлива система винагород і визнання досягнень працівників мотивує їх залишатися в організації та докладати більше зусиль;

можливості кар'єрного росту – наявність чітких перспектив розвитку та просування по службі підвищує довіру до роботодавця і стимулює тривале перебування в організації;

позитивні стосунки з керівниками – підтримувальні й позитивні відносини з керівниками створюють сприятливу атмосферу та підвищують рівень лояльності;

комфортне робоче середовище – забезпечення безпечних і комфортних умов праці підвищує прихильність до організації;

престиж і репутація організації – належність до соціально відповідальної, престижної або успішної компанії підвищує мотивацію працівників до лояльної поведінки;

організаційна справедливість – відчуття справедливого ставлення з боку роботодавця (у тому числі щодо розподілу ресурсів і винагород) стимулює лояльність працівників;

перспектива вищої винагороди в майбутньому – очікування підвищення заробітної плати або покращення умов праці можуть підсилювати лояльне ставлення;

культура організації, орієнтована на людей – коли організація ставить на перший план інтереси працівників, це підвищує їхню прихильність і лояльність.

Ці фактори показують, що лояльність працівників залежить від комплексного підходу, який враховує не лише матеріальні аспекти (винагороди), але й емоційні та соціальні чинники (визнання, престиж, комфортні умови праці).

Лояльність також виховується через створення механізмів стимулювання, які допомагають розкрити потенціал працівників. Механізм заохочення відіграє вирішальну роль у розвитку лояльності, особливо коли компанія поважає своїх працівників і ставить їхні інтереси на перше місце.

Дослідження закордонних наукових джерел часто супроводжується виникненням у читача загального питання: на увазі мається лояльність працівників до чого або до кого? Об'єктом лояльності можуть бути професії, організації (компанії), зміст та характер діяльності (сама робота), цінності та організаційна культура, колектив, керівництво тощо. Чи мається на увазі

лояльність до цього всього? Останній різновид лояльності є надто складним феноменом для ідентифікації об'єкта, спостереження, аналізу, оцінювання та впливу на формування.

Лояльність в сервісних компаніях: досвід для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України. Актуальність теми лояльності персоналу для сервісних компаній є значною, оскільки лояльність працівників є дуже важливою для успіху компанії. Сервісні компанії генерують свій дохід, надаючи послуги, а вони базуються на людському капіталі. Лояльність працівників в організаціях сфери послуг може мати позитивний вплив на ефективність роботи компанії (A. Balkyte, & M. Tvaronaviciene (2010); N. M. Cavacoa, V. C. Machado (2014) [25; 36]. Для того, щоб перевірити вплив лояльності працівників на результати діяльності компанії, I. Tomic, Z. Tesic, B. Kuzmanovic, M. Tomic дослідили взаємозв'язок між лояльністю працівників, якістю послуг, скороченням витрат та результатами діяльності компанії, і надрукували результати в статті «Емпіричне дослідження лояльності співробітників, якості обслуговування, скорочення витрат і продуктивності компанії» (2018) [128]. Автори вказують, що «перевірка цих взаємозв'язків має особливе значення для підвищення стійкої конкурентоспроможності та продуктивності компанії, тому взаємозв'язки встановлюються з метою підвищення продуктивності через підвищення та підтримання конкурентоспроможності в часі», посилаючись на схожі попередні дослідження та результати (Y. Tan, L. Shen, H. Yao, 2011 [125]; P. Zhang, K. London, 2013 [143]).

I. Tomic та ін. дотримуються думки, що у збалансованій системі показників (ЗСП) компанії в контексті ефективності її діяльності необхідно вимірювати з чотирьох точок зору: фінансовий; клієнт; внутрішній процес та навчання і зростання, навколишнє середовище/громада: підтримка місцевого бізнесу, налагодження зв'язків з майбутніми працівниками, лідерство в громаді; задоволеність працівників: позитивна корпоративна культура, утримання ключових співробітників, підвищення рівня визнання [128]. Автори

стверджують, що «задоволеність працівників є необхідною складовою їхньої лояльності, яку дуже важливо виділити в окремий підрозділ внутрішнього процесу, оскільки вона має великий вплив на якість обслуговування та ефективність роботи компанії».

Таким чином, задоволеність визнана І. Томіс та ін. як змінна, що має прямий і непрямий вплив на результати діяльності компанії, дві інші змінні (якість послуг і зниження витрат), визначені авторським колективом як дуже важливі змінні, які впливають на результати діяльності таким чином, як це представлено в дослідницькій моделі, визначеній у цій роботі» [128].

Проте на с. 834 як змінна, що досліджується, авторами вказується не «задоволеність», а «лояльність персоналу». Ці поняття взаємозалежні з позиції процесу їх формування, однак вона не є синонімами. З позиції внутрішньої побудови якості «лояльність працівників» зазначені автори вказують на таку: намір залишитися; готовність виконувати додаткову роботу; почуття приналежності; готовність до більшої відповідальності [128]. Ні про якість роботи й послуг, та обслуговування, зниження витрат та збільшення продуктивності, конкурентоспроможність, ні про задоволеність в цій запропонованій структурі немає ні слова.

Головною гіпотезою І. Томіс та ін. авторів статті є така: «Лояльність працівників впливає на якість послуг, оскільки лояльні працівники роблять все можливе, щоб надавати найкращі послуги з найвищою якістю. Крім того, якість послуг у багатьох аспектах впливає на зниження витрат, оскільки якісне обслуговування зменшує ймовірність помилок, ремонтів та повернень, а також сприяє утриманню клієнтів. Зменшення витрат впливає на продуктивність, оскільки нижчі витрати мають прямий вплив на вплив на вищий дохід та кращі результати діяльності компанії» [128]. З нашої позиції цей висновок є логічним.

І. Томіс та ін. пропонують: керівництво повинно визнавати і підтримувати лояльність працівників як життєво важливе джерело розвитку сервісних компаній. Вони повинні заохочувати лояльність, використовуючи

різні методи мотивації та винагороди, а працівники повинні мати можливість процвітати і пропонувати свої ідеї для покращення бізнесу. Вони також повинні отримувати адекватну винагороду за свої зусилля, а також бонуси за додаткову роботу. Використовуючи всі згадані зусилля для підвищення лояльності працівників, керівництво зможе досягти кращих результатів діяльності компанії [128].

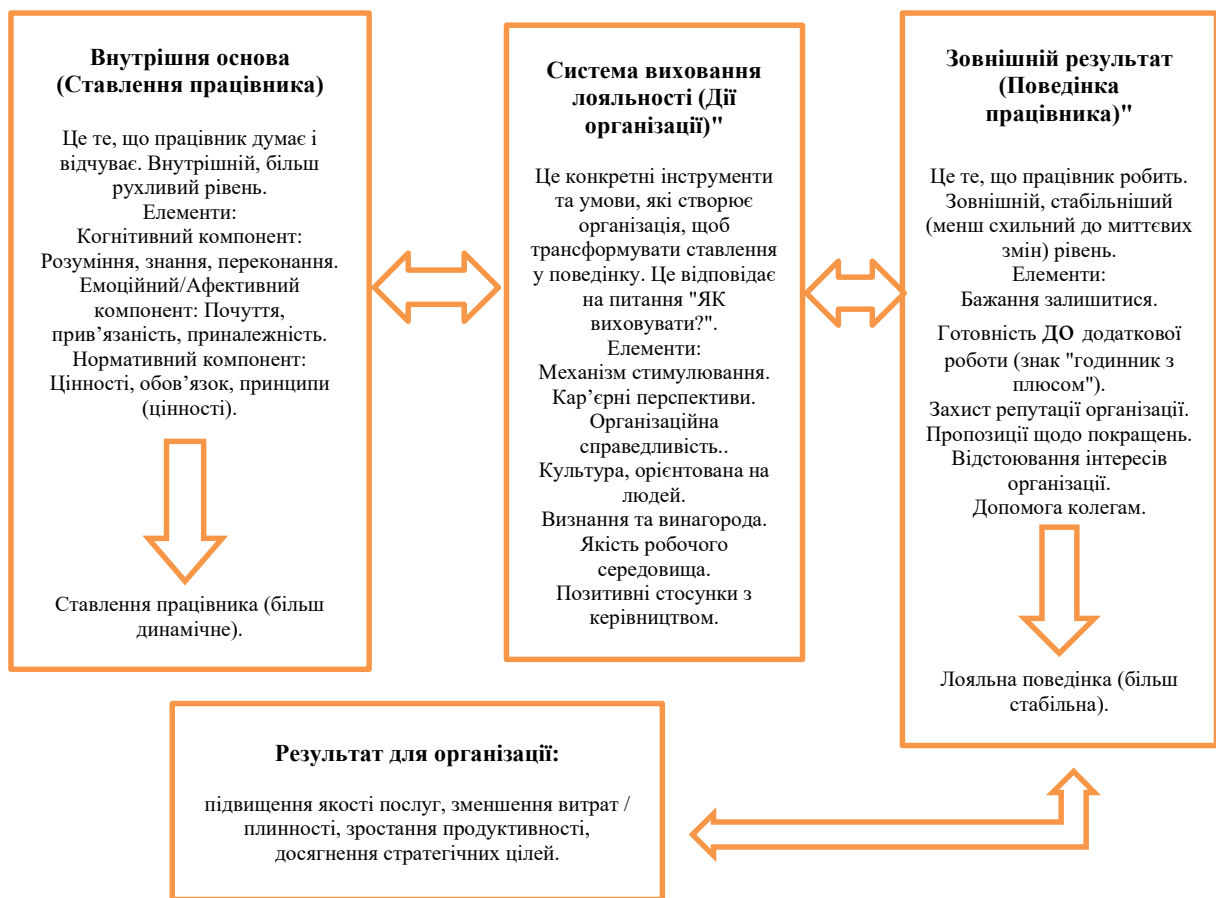


Рис. 1.4. Процес трансформації ставлення в лояльну поведінку: модель «Виховання лояльності»

Такий погляд, з нашої позиції, акцентовано лише на бонуси, винагороди, методи мотивації, інші вже добре відомі науці та практиці умови та інструменти формування лояльності. На наш погляд, автори оминули необхідність формування професійної компетентності як умови для покращення якості та розширення роботи («додаткової») та відповідальності,

а покращення конкурентоспроможності вимагає формування високого рівня професіоналізму та професійної мобільності, включаючи професійну поведінку..

Підкреслимо, лояльність в сервісних компаніях часто розглядається без акценту на її об'єкті залежно від якості послуг, скорочення витрат та результатами діяльності компанії з метою підвищення стійкої конкурентоспроможності в часі та продуктивності компанії. Зазначена модель лояльності для сервісних компаній передбачає такі її конкретні аспекти та умови: фінансовий (зниження витрат, економічні методи); клієнт (клієнтоорієнтований підхід в управлінні); внутрішній процес та навчання і зростання (професійне середовище з аспектами роботи з персоналом), навколишнє середовище/громада: підтримка місцевого бізнесу, налагодження зв'язків з майбутніми працівниками, лідерство в громаді [41] (стратегічні та адаптивні підходи в управлінні, налагодження зворотних зв'язків, функцію комунікації); задоволеність працівників: позитивна корпоративна культура (аксіологічний підхід в управлінні), стимулювання праці, утримання ключових співробітників, підвищення рівня визнання компанії. Незмінними якостями персоналу, як і для інших організацій доведено: намір залишитися; стійкі мотиви до роботи, готовність виконувати додаткову роботу; почуття приналежності; готовність до більшої відповідальності.

Отже, специфіка факторів лояльності в сервісних компаніях для публічної служби України:

- якість послуг (лояльні працівники в сервісних компаніях сприяють покращенню якості послуг. Це важливо для органів державної влади та місцевого самоврядування, де якість обслуговування впливає на довіру громадян, бренд цих політичних інститутів);

- зниження витрат (висока лояльність знижує ймовірність помилок і відходів, що має економічне значення для органів публічної влади);

– продуктивність і конкурентоспроможність (утримання лояльних працівників допомагає підвищити загальну продуктивність і довгострокову ефективність органів влади).

Таким чином, лояльність персоналу є багатогранним явищем, яке включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Виховання лояльної поведінки вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Дослідження показують, що лояльність працівників залежить від емоційного зв'язку з організацією, задоволеності роботою, визнання та винагород, можливостей кар'єрного росту, позитивних стосунків з керівниками, комфортного робочого середовища, престижу організації та організаційної справедливості.

По-перше, лояльність тісно пов'язана з емоційною прихильністю до організації. Працівники, які ототожнюють себе з цінностями та цілями компанії, відчують більшу приналежність та готовність докладати зусиль для її успіху. Це підкреслює важливість формування корпоративної культури, яка сприяє ідентифікації працівників з організацією.

По-друге, задоволеність роботою є ключовим фактором лояльності. Цікава та змістовна робота, яка відповідає навичкам та інтересам працівника, а також справедливє визнання та винагороди, значно підвищують лояльність. Організації повинні створювати умови, які задовольняють як базові потреби працівників (за Маслоу), так і їхні вищі прагнення до самоактуалізації.

По-третє, можливості кар'єрного росту та організаційна справедливість відіграють важливу роль у формуванні лояльності. Працівники, які бачать перспективи розвитку та відчують справедливе ставлення, більш схильні залишатися в організації. Це вимагає прозорих систем оцінки та просування, а також справедливого розподілу ресурсів та винагород.

По-четверте, позитивні стосунки з керівниками та комфортне робоче середовище є важливими чинниками (умовами) лояльності. Підтримувальний стиль керівництва та сприятлива атмосфера в колективі сприяють формуванню лояльної поведінки. Організації повинні інвестувати в розвиток

лідерських навичок керівників та створення безпечного та комфортного робочого середовища.

Нарешті, престиж організації та її репутація також впливають на лояльність. Працівники, які пишаються своєю організацією та її досягненнями, більш схильні до лояльної поведінки. Це підкреслює важливість управління репутацією та брендом організації.

У контексті публічної служби в Україні, лояльність працівників залежить від задоволеності роботою, справедливої системи винагород та визнання, можливостей кар'єрного росту, комфортного робочого середовища та підтримувальних стосунків з керівниками. кар'єрних можливостей, організаційної справедливості, створення позитивної культури та інструментів виховання лояльності. Формування (виховання) лояльності вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні винагороди, так і емоційні та соціальні чинники. Ефективне управління лояльністю персоналу є одним з ключів до забезпечення стабільності, продуктивності та успіху організацій, особливо в сфері публічної служби.

Основним інструментом формування (виховання) лояльності є забезпечення позитивної культури органу влади (організації), оскільки працівники, які відчують, що їхня робота цінується, стають більш залученими та мотивованими.

Висновки ро розділу 1

1. На жаль, не існує універсального визначення лояльності працівників, що ускладнює її вивчення та формування в процесі управління персоналом. Різні люди можуть по-різному трактувати це поняття, маючи власні уявлення про те, що робить працівника лояльним. Лояльність персоналу – це багатогранне поняття, яке описує позитивне ставлення працівників до своєї компанії, її керівництва, колег та цінностей, яке може мати різні інтерпретації залежно від контексту та особистих цінностей. Лояльність забезпечує більшу продуктивність, креативність та мотивованість працівників, зменшення

помилки та покращення обслуговування клієнтів, замовників та споживачів послуг.

Визначено такі варіації у визначенні лояльності:

- рівень емоційної прихильності (афективна лояльність): лояльність як емоційний зв'язок працівника з організацією, що ґрунтується на почуттях прихильності, ентузіазму та відданості;

- поведінкові (етичні, нормативні) аспекти: акцентування уваги на поведінкових аспектах лояльності, наприклад, на готовності працівника йти на додаткові зусилля для організації, рекомендувати її іншим або захищати її репутацію;

- когнітивні аспекти: лояльність як когнітивна оцінка (іміджу, бренду), тобто наскільки працівник поділяє цінності, цілі, різні аспекти організації, вірить у її керівництво та вважає, що його робота має сенс та прагматичне забарвлення.

В узагальненому вигляді вона має прояви у: відданості компанії, прагненні до її успіху та готовності докладати додаткових зусиль; задоволеності роботою, коли отримується задоволення від виконання своїх обов'язків, відчуття цінності від роботи та віри в справедливість роботодавця; бажанні залишатися в компанії та неохайність до пошуку нової роботи (утримуюча лояльність) через існуючу «вартість переходу» на іншу роботу та цінність пропозицій роботодавця; позитивному іміджі, коли персонал з радістю рекомендує організацію знайомим, роблячи її більш привабливою.

Найчастіше на лояльність впливають: рівень зарплати, інших виплат, бонусів, пільг, соціального пакету: справедлива компенсація та соцпакет мотивують працівників; робоче середовище та умови праці: комфорт та безпека роблять роботу приємнішою; професійне середовище та можливість розвитку: можливість самореалізації, навчання та кар'єрного зростання свідчать про цінність працівників для роботодавця; двобічність лояльності, лояльність організації, відносини з керівництвом: повага, довіра та відкрите спілкування створюють позитивну атмосферу, підвищення лояльності вигідне

для організації; культура організації: спільні цінності та принципи, командний дух та єднання з колегами роблять роботу приємнішою.

2. Встановлено, що об'єктність лояльності персоналу може бути різною, а саме:

А. Робота (професійна діяльність). Деякі працівники можуть відчувати лояльність до своєї роботи в цілому, до професії або конкретного виду діяльності, занять. Вони пишаються своєю роботою, прагнуть до компетентності, професіоналізму та постійно вдосконалюють свої знання, уміння й навички, оволодівають компетентностями суміжних посад та діяльностей, занять.

Б. Організація (орган влади). Це найпоширеніший тип лояльності, коли працівники відчують прихильність до своєї організації, її цінностей, цілей та місії. Вони готові докладати додаткових зусиль для успіху організації та захищати її репутацію.

В. Колеги. Лояльність до колег проявляється у прагненні підтримувати та допомагати їм, створювати атмосферу співпраці та взаємної довіри та поваги. Такі працівники стають цінними членами команди, які готові йти на компроміси та працювати понаднормово заради спільного блага.

Г. Керівництво. Деякі працівники можуть відчувати лояльність до своїх керівників або наставників. Вони вірять у лідерські якості своїх керівників, поважають їхні рішення та готові слідувати їхнім вказівкам.

Д. Комбінована лояльність. Проаналізовані в розділі 1 наукові дослідження доводять, що лояльність працівника може бути спрямована на декілька об'єктів одночасно. Наприклад, працівник може відчувати лояльність до своєї організації, роботи і професії, колег та керівництва.

Є. Окремо мова йдеться про лояльність до клієнтів чи замовників послуг.

Важливо зазначити, узагальнення емпіричних досліджень закордонних дослідників доводить, що лояльність не статична, що об'єктність лояльності може змінюватися з часом під впливом різних факторів, таких як зміна керівництва, культури організації, умов праці тощо. Тому роботодавцям слід

постійно працювати над тим, щоб створювати умови, які сприяють формуванню та підтримці лояльності своїх працівників, враховуючи те, на що вона спрямована.

3. Опорними для даного дослідження типами лояльності персоналу є:

афективна (емоційна) лояльність – форма лояльності, що базується на емоційній прихильності, психологічній прив’язаності та відданості працівника до організації. Людина лишається не тому, що змушена, а тому, що «відчуває себе частиною організації», має позитивне емоційне ставлення до неї;

нормативна (етична, поведінкова) лояльність – форма лояльності, заснована на внутрішньому переконанні, що «так правильно» – моральний або ідеологічний обов’язок залишатися в організації. Пов’язана з цінностями, вірою у місію та цілі організації, почуттям відповідальності;

утримуюча (інструментальна, розрахункова (прагматична) / інерційна) лояльність – форма лояльності, коли працівник залишається, бо «вигідно» або «немає кращого варіанту» – через страх втрати пільг, стабільності, або через високі витрати переходу на інше місце. Це нестійка лояльність через обмежені альтернативи або розрахунок, вона слабо підтримується пільгами та страхом втратити щось;

бренд-лояльність, що формується прозорістю, іміджем керівництва, довірою до соціального інституту, соціальною надійністю та відображає репутацію органу влади як «бренду», сприйняття його ззовні та всередині.

4. Зі змісту розділу 1 стосовно формування лояльності персоналу важливими вказано такі напрями (принципи, аспекти, цілі) в роботі організацій, проектах або стратегіях формування лояльності персоналу (об’єктивні чинники):

I напрям – мета: лояльність персоналу організації;

II напрям – мета: лояльність клієнтів, споживачів товарів чи послуг цієї організації.

У контексті формування лояльної поведінки варто мати на увазі, що формування ставлень до певних об’єктів не може бути метою, а лише

передумовою формування лояльності, оскільки поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення.

На підставі наукового аналізу значної кількості зарубіжних наукових публікацій теоретично доведено, що формування лояльної поведінки варто проводити в два етапи: I етап – формування ставлення та стосунків; II етап – формування поведінки лояльності.

Критеріями професійного середовища (об'єктивного контексту лояльності) на основі досліджених наукових джерел встановлено:

- двобічність лояльності (лояльність працівників виникає з гарного ставлення та лояльності підприємства до працівників, взаємозалежність транзакцій між людиною та організацією, робити так, аби персонал волів залишитися в організації): «Лояльність є двобічною, коли «лояльність працівників виникає з лояльності підприємства до працівників» (C. Dong, (2006) [45]; та аналогічні думки W. Vandekerckhove (2004) [131];

- з ідей А. Гіршмана (1970) актуальним є формування «особливої прив'язаності до організації», що лояльна людина стає членом організації, яка піклується про неї [66]. Гуманізація управління з метою покращення безпечної поведінки та лояльного ставлення працівників через концепцію управління, орієнтовану на людей, і використовувати цю концепцію для створення іншої культури організації (формування двобічності лояльності, лояльності організації);

- виконання обіцянок керівництвом;
- проактивне виявлення ризиків;
- регулярні опитування працівників, щоб виявляти їхні незадоволення та потенційні проблеми;

- аналіз показників ефективності роботи, звертаючи увагу на відхилення від норми. Забезпечення зовнішньої якості продукту або послуг (взаємозв'язок між лояльністю працівників, якістю послуг);

- розуміння того, що внутрішня лояльність персоналу має позитивний прояв у просуванні продукту, послуг та прийнятної культури організації

(цінності, принципи) та середовища серед інших людей, пов'язаних з нею (гарні відгуки самих працівників, позитивна поведінка персоналу додає позитивних вражень на ринку про сам продукт організації та ін.);

– з ідей J. Leck & D. Saunders (1992) [83] важливим є оцінювання відгуків людей про організацію та свою роботу, аналіз сарафанного радіо. Моніторинг поведінки працівників у соціальних мережах та інших публічних просторах. Створення каналів для анонімного зворотного зв'язку;

- позитивний та підтримувальний стиль керівництва;
- покращення іміджу та репутації підприємства (підвищення рівня визнання), його впізнаваності;
- створення атмосфери поваги, довіри та формування довіри та відкритості серед працівників;
- прозорість у прийнятті рішень та розподілі ресурсів;
- організація створює прийнятну корпоративну культуру та середовище для своїх працівників, надає їм певний характер роботи, можливості для розвитку та матеріальну винагороду, щоб вони могли повністю присвятити себе роботі та інтегрувати свій особистий розвиток у розвиток підприємства
- досліджувати потенціал персоналу;
- цікава та змістовна робота, яка відповідає можливостям, компетентностям та інтересам працівника;
- надання можливості для розвитку персоналу, стимулювання зниження плинності кадрів;
- створення високої «якості перемикання» або «вартості переходу»;
- піклування;
- матеріальна задоволеність працівників та задоволення індивідуальних потреб працюючих, зарплата, виплати, соціальний пакет;
- можливості кар'єрного росту, заробітна плата та можливості розвитку компетенцій поєднувались з підвищенням індивідуальної та організаційної ефективності;
- проведення регулярних тренінгів з етики та професійної поведінки;

- підвищення індивідуальної та організаційної ефективності;
 - аналіз настроїв, оцінка результатів діяльності та продуктивності, оцінка ефективності;
 - впровадження політики «нульової терпимості» до розголошення конфіденційної інформації;
- організація викликає постійні та позитивні почуття, незважаючи на можливу тимчасову втрату іміджу на ринку праці;
- формування сумісності організації з працюючими в ній людьми;
 - формування політики з розумінням того, що різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників;
 - необхідність визнання та винагороди за лояльність;
 - зусилля організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

5. Критеріями оцінювання персоналу (суб'єктивними чинниками), важливими для формування лояльності (або передумовами лояльності, корелюючими якостями суб'єкта діяльності) на основі досліджених наукових джерел встановлено:

- віра і відповідність цінностям, цілям та політики організації в ідеологічному плані (неявна обіцянка, завдяки якій працівник дотримується глобальних моральних принципів, прагнучи досягти перспективних індивідуальних і колективних цілей);
- бажання зберегти організацію;
- психологічна прив'язаність, емоційна пов'язаність та відданість, коли організація викликає постійні та позитивні почуття; світоглядна та емоційна пов'язаність з роботою;
- міцне рішення працівника продовжити роботу в організації (твердий намір (або тенденція) продовжувати працювати в даній організації);
- надання працюючим відчуття, що вони є важливою частиною організації (один з найефективніших способів підвищити лояльність працівників згідно W. C. Frederick (2006) [55]. Отже, відчуття себе важливою частиною організації;

- сприйняття зусиль у сфері корпоративної соціальної відповідальності працівниками;
- потреба в самореалізації (існує думка: «причому чим вища потреба в самореалізації, тим нижча задоволеність роботою» [73, с. 7]);
- відчуває, що правила на робочому місці є дуже чіткими та зрозумілими;
- дотримання норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю;
- відчуття себе в безпеці у своєму житловому/робочому середовищі;
- здатність та здібність працівника вирішувати проблеми, які виникають на роботі;
- пропонувати покращення;
- наявність у працівників хороших сімей;
- взаємні зобов'язання;
- солідарність;
- відданість (відданість дорученому завданню);
- приналежність, довіра та бажання бути з організацією;
- прагнення розвивати організацію;
- активна поведінка, орієнтована на рішення, ніж на проблему;
- надія працівника на покращення умов праці, готовність підтримувати організацію та демонстрацію бажаної поведінки;
- має позитивні відгуки про об'єкти лояльності, водночас перешкоджає негативним відгукам (свідома прихильність) про об'єкти лояльності;
- відповідальність;
- страждати мовчки, не скаржачись, впевненість, що в майбутньому ситуація покращиться (терпіння, готовність до самопожертви);
- бажання відмовитися від власних інтересів на роботі;
- сумісність працюючих на індивідуальному та організаційному рівні;
- ідентифікованість з певною групою в суспільстві чи всередині організації, причетність до них та віра в організаційні цінності та цілі;

- готовність пожертвувати собою заради когось/чогось на роботі;
- не проти роботи понаднормово;
- мінімізує шкідливого впливу на організацію;
- здійснює внесок в розвиток організації;
- рівень задоволеності (працею, роботою) в цілому (вміння внутрішнього оцінювання: якщо рівень очікувань працівника відповідає або перевищує його, то задоволеність зростає);
 - як задовольняються індивідуальні потреби;
 - працівник отримує певні цінності або через добробут інших осіб, які працюють в організації, або через відсутність інших можливостей чи високі витрати на зміну роботодавця;
 - наявність у працівника доступу до чистої питної води.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ВСТУПУ ТА РОЗДІЛУ 1

1. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216-224.
2. Василевська Т. Е., Пятківський Р. О. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. Том 9. № 2. С. 35-42. <https://doi.org/10.15421/152116>
<https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>
3. Електронна версія «Великої української енциклопедії». Континуум (філософія) [https://vue.gov.ua/Континуум_\(філософія\)](https://vue.gov.ua/Континуум_(філософія))
4. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
5. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 2. С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
6. Кузьменко М. Д., Малюга В. М., Флорескул О. М. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 107-116. [10.33099/2617-6858-23-71-1-107-116](https://doi.org/10.33099/2617-6858-23-71-1-107-116)
7. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : моногр. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
8. Сорокіна Н. Професійно-етичне навчання публічних службовців як необхідна умова налагодження морально-етичного клімату на публічній

- службі. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (1). С. 5-11. <https://doi.org/10.15421/152270>
9. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (1). С. 20-25. <https://doi.org/10.15421/152303>
 10. Сорокіна Н., Мостовий М. Цифрова лояльність та відповідальність: особливості взаємодії бізнесу та влади в цифровому суспільстві. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (2). С. 11-19. <https://doi.org/10.15421/152515>
 11. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21 (дата звернення: 25.05.2025).
 12. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ*. Київ, 2008. Вип. 2. С. 40-49.
 13. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.
 14. Шпекторенко І. Структура професійної мобільності державного службовця. *Акт. проблеми державного управління*. Зб. наук. пр. Вип. 3 (29). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211-220.
 15. Abdullah R. B. The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*. 2009. № 4. Pp. 152-160.
 16. Albitoosh Q., Ngah A., Yusof Y. M. Training satisfaction relative to turnover intention: The mediating role of employee loyalty. *Industrial and Commercial Training*. 2022. № 54 (4). Pp. 545-565. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0047>
 17. Ali I., Rehman K. U., Ali S. I., Yousaf J., Zia M. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*. 2010. № 4 (13). Pp. 2796-2801.

18. Allen M., Tüselman, H. J. All powerful voice? The need to include 'Exit', 'Loyalty' and 'Neglect' in empirical studies too. *Employee Relations*. 2009. № 31 (5). Pp. 538-552.
19. Allen N. J., Grisaffe D. B. Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*. 2001. № 11 (3). Pp. 209-236.
20. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1990. № 63 (1). Pp. 1-18.
21. Altschuller S., Benbunan-Fich R. Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2010. № 16 (1). Pp. 27-47. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>
22. Aning Y. J. Annual Benefit Analysis of Enterprises Based on Sentiment Analysis Techniques. Kunming: Kunming University of Technology, 2000.
23. Arvidson M., Axelsson J. Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 2014. № 20 (1). Pp. 55-64.
24. Arvidson M., & Axelsson J. Exploring self-loyalty in the contest of social acceleration: theorising loyalties as emotions and resistance. *Journal of Political Power*. 2017. № 10 (3). Pp. 1-16. [10.1080/2158379X.2017.1335835](https://doi.org/10.1080/2158379X.2017.1335835)
25. Balkyte A., Tvaronaviciene M. Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of «Sustainable Competitiveness». *Journal of Business Economics and Management*. 2010. № 11 (2). Pp. 341-365.
26. Bernards B., Schmidt E., Groeneveld S. Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public Admin*. 2024. 102:1323-1341. [10.1111/padm.12976](https://doi.org/10.1111/padm.12976)
27. Black J. S., Stevens G. K. The influence of spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management*. 1989. № 3 (3). Pp. 585-592.
28. Blau P. M. Exchange and power in social life. Wiley, 1964. 371 pp.

29. Bloemer J., Odekerken-Schröder G. The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*. 2006. № 24 (4). Pp. 252-264.
30. Boroff K. E., Lewin D. Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*. 1997. № 51. Pp. 50-63.
31. Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1974. № 19 (4). Pp. 533-546.
32. Buriro S., Ng S. I., Jantan A. H., Ho J. A., Brohi N. A. Psychological ownership and employee engagement. In A. H. Jantan (Ed.), *Perspectives in organizational behaviour*. University Putra Malaysia Press, 2018. Pp. 71-83.
33. Burris E. R., Detert J. R., Chiaburu D. S. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*. 2008. № 93 (4). Pp. 912-922.
34. Cantarelli P., Meyer-Sahling J.-H., Mikkelsen K. S., Schuster C. Performance Rewards and Job Satisfaction in More and Less Developed Countries: Multi-Level Evidence from Bureaucrats in 10 Countries. *Public Administration*. 2025. 0:1-18.
<https://doi.org/10.1111/padm.13069>
35. Carraher S. M. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*. 2011. № 6 (1). Pp. 25-52.
36. Cavacoa N. M., Machado V. C. Sustainable competitiveness based on resilience and innovation – an alternative approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*. 2014. Pp. 155-164.
[doi:10.1080/17509653.2014.975165](https://doi.org/10.1080/17509653.2014.975165)
37. Chi C. G., Gursoy D. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. № 28 (2). Pp. 245-253.

38. Chua A. Y. K., Banerjee S. Understanding review helpfulness as a function of reviewer reputation, review rating, and review depth. *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.* 2015. № 66. Pp. 354-362. [doi: 10.1002/asi.23180](https://doi.org/10.1002/asi.23180)
39. Costigan R. D., Iiter S. S., Berman J. J. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*. 1998. № 10 (3). Pp. 303-317.
40. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17 (1). Pp. 43-57.
41. Danso E. K., Opoku R. A. The Effect of Leadership and Adaptive Capacities on Local Government Performance: The Moderating Role of Management Innovation. *Public Administration and Development*. First published: 10 June 2025. <https://doi.org/10.1002/pad.70000>
42. Dhir S., Dutta T., Ghosh P. Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*. 2020. № 49 (8). Pp. 1695-1711.
43. Dhir S., Shukla A. Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*. 2019. № 26 (3). Pp. 971-999.
44. Dirks K. T., Ferrin D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002. № 87 (4). Pp. 611-628.
45. Dong C. Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech. Inf. Dev. Econ*. 2006. № 16 (13). Pp. 154-156.
46. Dooley R. S., Fryxell G. E. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*. 1999. № 42 (4). Pp. 389-402.
47. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26. Is. 2. Pp. 1-18. [10.1177/0972150921990809](https://doi.org/10.1177/0972150921990809)
48. Elegido J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*. 2013. № 116 (3). Pp. 495-511.
49. Eman Mohamed Abd-El-Salam. 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*. 2023. 10:2. 2212492. Pp. 1-31. [10.1080/23311975.2023.2212492](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492)
50. Ewin R. E. Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*. 1993. № 12 (1). Pp. 36-42.
51. Fard P. G., Karimi, F. The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of the University. *International Education Studies*. 2015. № 8 (11). Pp. 219-227.
52. Favero N., Pedersen M. J., Park J. Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job? *Public Administration*. 2024. Vol. 102. Is. 4. Pp. 1283-1322. <https://doi.org/10.1111/padm.12975>
53. Ferri-Reed J. Driving customer service excellence. *The Journal for Quality and Participation*. 2011. № 33 (4). Pp. 30-32.
54. Foster C., Whysall P., Harris L. Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2008. № 18 (4). Pp. 423-435. <https://doi.org/10.1080/09593960802299494>
55. Frederick W. C. Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility. Dogear Publishing, Indianapolis USA, 2006. 334 pp.
56. Frempong L. N., Agbenyo W. The impact of job satisfaction on employee's loyalty and commitment: A comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*. 2018. № 10 (12). Pp. 95-105.
57. Gonza'lez T. F., Guille'n M. Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'Normative commitment'. *Journal of Business Ethics*. 2008. № 78. Pp. 401-414.
58. Gucer E., Demirdag A. Organizational trust and job satisfaction. A study on hotels. *Business Management Dynamics*. 2014. № 4 (1). Pp. 12-28.

59. Guillon O., Cezanne C. Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*. 2014. № 27 (5). Pp. 839-850. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
60. Gyawali B. P. Factors Influencing Employees' Loyalty Evidence from Nepalese Corporations. *Management Dynamics*. 2020. Vol. 23. No. 1. <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>
61. Hai Z., Chang K., Cong G., Yang C. C. (2015). An association-based unified framework for mining features and opinion words. *ACMTrans. Intell. Syst. Technol.* 2015. № 2. Pp. 1-21. [10.1145/2663359](https://doi.org/10.1145/2663359)
62. Hajdin M. Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*. 2005. № 59 (3). Pp. 259-280.
63. Hana U., Lucie L. Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. *Journal of Competitiveness*. 2011. № 3. Pp. 84-98.
64. Hart D. W., Thompson J. A. Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*. 2007. № 17 (2). Pp. 297-323.
65. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 2002. № 87 (2). Pp. 268-279.
66. Hirschman A. O. Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms. Harvard University Press, 1970. 162 pp.
67. Hu M., Liu B. Mining and summarizing customer reviews. *Proceedings of the Tenth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*. (Washington: University of Illinois at Chicago). 2004. Pp. 168-177. [10.1145/1014052.1014073](https://doi.org/10.1145/1014052.1014073)
68. Huang A. H., Chen K., Yen D. C., Tran T. P. A study of factors that contribute to online review helpfulness. *Comput. Hum. Behav.* 2015. № 48. Pp. 17-27. [10.1016/j.chb.2015.01.010](https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.010)
69. Ineson E. M., Benke E., Laszlo J. Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. № 32. Pp. 31-39.

70. Iqbal A., Tufail M. S., Lodhi, R. N. Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. № 3 (1). Pp. 1-11.
71. Jawahar I. M. Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labour Research*. 2006. № 27. Pp. 213-236.
72. Jurek Ł. (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y. *Nauki o Zarządzaniu*. 2014. № 3 (20). Pp. 44-54.
https://www.dbc.wroc.pl/Content/26961/Jurek_Nielojalnosc_pracownikow_z_pokolenia_Y.pdf
73. Karimah R. P., Abdullah S., Setiadi R. Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region. *Journal of Physics: Conference Series, Volume 1725. The 2nd Basic and Applied Sciences Interdisciplinary Conference 2018 (2nd BASIC 2018) 3-4 August 2018, Depok, Indonesia*. Pp. 1-9. Published online: 12 January 2021. [10.1088/1742-6596/1725/1/012091](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1725/1/012091)
74. Khamidullina G., Brock D. M. From social movements to organizational roles: a study of evolving occupational mandates of ESG analysts. *Journal of Professions and Organization*. 2025. Vol. 12. Is. 2.
<https://doi.org/10.1093/jpo/joae017>
75. Khuong M. N., Linh V. A., Duc V. M. The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2015. № 6 (3). Pp. 158-165.
76. Khuong M. N., Tien B. D. Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study on the banking sector in Ho Chi Minh city. *International Journal of Current Research and Academic Review*. 2013. № 4 (1). Pp. 81-95.
77. Kleinig J. Loyalty. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2008 ed.)
<http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/loyalty/>
78. Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. Consequences of individuals fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-

- group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*. 2005. № 58 (2). Pp. 281-342.
79. Kuibida V., Shpektorenko I. Professional mobility and professionalization of public servants : monograph; translated by O. Rubchak, V. Vakareva. Kyiv : NAPA, 2019. 256 p.
80. Kyle L. The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty. *Business Week Technology Research Paper*. 2007. 8 pp.
81. Ladebo O. J. Perceptions of trust and employees' attitudes: A look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*. 2005. № 20 (3). Pp. 409-427.
82. Lalitha C., Singh S. Employee retention: A strategic tool for organization profitability. *International Journal of Innovative Research and Development*. 2014. № 3 (12). Pp. 69-71.
83. Leck J. Saunders D. Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1992. № 5 (3). Pp. 219-231.
84. Lee J., Jablin F. M. A cross-cultural investigation of exit, voice, loyalty, and neglect as responses to dissatisfying job conditions. *Journal of Business Communication*. 1992. № 29 (3). Pp. 203-228.
85. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami. Difin, Warszawa, 2012. 224 pp.
86. Mariana R., Irfani H. Hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas kerja perawat honor Rsud Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*. 2017. № 6 (2). Pp. 193-202.
87. Martensen A., Grønholdt L. Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants, and consequences. *Innovative Marketing*. 2006. № 2 (4). Pp. 92-116.
88. Maslow A. H. «A theory of human motivation» in Leavitt H., Pondy L., Boje D. (eds) *Readings in Managerial Psychology*. 4-th ed. Chicago, University of Chicago Press, 1989. Pp. 20-35.

89. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. Pp. 370-396.
90. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990. № 108 (2). Pp. 171-194.
91. Matzler K., Renzl B. The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2006. № 17 (10). Pp. 1261-1271.
92. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995. № 20 (3). Pp. 709-734.
93. Mazur-Wierzbicka E. Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*. Vol. XXIV. Is. 4B. 2021. Pp. 713-722. [10.35808/ersj/2766](https://doi.org/10.35808/ersj/2766)
94. Mehta S., Singh T., Bhakar S. S., Sinha B. Employee loyalty towards the organization – A study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*. 2010. № 1 (1). Pp. 98-108.
95. Mele D. Loyalty in business: Subversive doctrine or real need? *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11 (1). Pp. 11-26.
96. Meyer J. P., Allen N. J. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. 63 pp. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
97. Michalos A. C. Loyalty does not require illegality, immorality, or stupidity. *National Forum*. 1981. № 61. Pp. 51-54.
98. Milman A. Hourly employee retention in small and medium attractions: The central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*. 2003. № 22 (20). Pp. 17-35.
99. Mossholder K. W., Settoon R. P., Henagan S. C. A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*. 2005. № 48 (4). Pp. 807-818.

100. Mowday Li T. Q., Zhang Y., Liu Z. Employee loyalty analysis based on data mining *IEEE Trans. Pattern Anal. Mach. Intell.* 1982. 34:22742282.
101. Murali S. Poddar A. Seema A. Employee Loyalty. *Organization Performance Management (IOSR-JBM)*. 2017. № 19 (8). Pp. 62-74.
102. Myjak T. Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Wyd. A. Marszałek, Toruń, 2011. 341 p.
103. Narang L., Singh L. Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*. 2012. № 13 (2). Pp. 239-249.
104. Naus F., van Iterson A., Roe R. Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*. 2007. № 60 (5). Pp. 683-718.
105. Oldenquist A. Loyalties. *The Journal of Philosophy*. 1982. № 79. Pp. 173-193.
106. Organ D. W., Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 1995. № 48. Pp. 775-802.
107. Otto K., Mamatoglu N. Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *Journal of Psychology*. 2015. № 149. Pp. 193-218.
108. Ozyilmaz A., Erdogan B., Karaeminogullari A. Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive based theory examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2017. № 91 (1). Pp. 181-204.
109. Palmer V. J., Pillay P. Ethical Conduct and Accountability: Improving Public Service Delivery in the South African Public Sector. *Public administration and management*. First published: 02 July 2025. <https://doi.org/10.1002/pad.70008>
110. Pfeiffer R. S. Owing loyalty to one's employer. *Journal of Business Ethics*. 1992. № 11. Pp. 535-543.

111. Pickford H. C., Joy G., Roll K. Psychological ownership, effects, and application. (October 20, 2016). *Saïd Business School WP 2016-32*.
<https://ssrn.com/abstract=2893092> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893092>
112. Powers E. L. Employee loyalty in the new millennium. *SAM – Advanced Management Journal*. 2000. № 65 (3). Pp. 4-8.
113. Prabhakar A. Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to the workplace environment. *International Journal of Applied Research*. 2016. № 2 (4). Pp. 640-643.
114. Provis C. Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*. 2005. № 15 (2). Pp. 283-298.
115. Randels G. D. Jr. Loyalty, corporations, and community. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11. Pp. 27-39.
116. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 15th ed. Pearson Education, 2012. 711 p.
https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf
117. Rosana J. M., Velilla M. Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*. 2003. № 44 (1). Pp. 49-59.
118. Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 1998. № 23 (3). Pp. 393-404.
119. Rusbult C. E., Farrel D., Rogers G., Mainous III A. G. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31 (3). Pp. 599-627.
120. Schrag B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11 (1). Pp. 41-66.
121. Sheridan J. E., Abelson M. A. Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*. 1983. № 26 (3). Pp. 418-436.

122. Shoukun Chen, Kaili Xu & Xiwen Yao. Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*. 2022. № 12:1158. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
123. Silvestro R. Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations and Production Management*. 2022. № 22 (1). Pp. 30-49.
124. Singh U., Srivastava K. B. L. Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. 2016. № 17 (3). Pp. 594-609.
125. Tan Y., Shen L., Yao H. Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat International*. 2011. № 35. Pp. 225-230.
<https://agris.fao.org/search/en/providers/122535/records/65dfc795f125065445a91071>
126. Tett R. P., Meyer J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 1993. № 46 (2). Pp. 342-346.
127. Timming Andrew R., Fan Di, Liu Yipeng, Kumar V., Neck H. The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management*. 2025. Vol. 36. Is. 2. Pp. 500-510. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>
128. Tomic I., Tesic Z., Kuzmanovic B. & Tomic M. An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2018. № 31:1. Pp. 827-846. [10.1080/1331677X.2018.1456346](https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346)
129. Trofimchyk P., Khozhylo M., Prokopenko S., Antonova O., Ivashova L. The role of digital technologies in increasing the information openness of self-government bodies in Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103 (20). Pp. 8319-8335. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No20/5Vol103No20.pdf>

130. Van Vugt, M., Hart C. M. Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. № 86 (4). Pp. 585-598.
131. Vandekerckhove W., Commers M. S. Ronald. Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*. 2004. № 53 (1-2). Pp. 225-233.
132. Voyles Z. H., Shi J., Qi X. An analysis of the application of a deep learning-based corporate culture satisfaction assessment model. *Comput. Eng.* 2001. № 31. Pp. 1-3.
133. Wan H. L. Employee loyalty at the workplace: The impact of the Japanese style of human resource management. *International Journal of Applied HRM*. 2012. № 3 (1). Pp. 1-17.
134. Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., Werner J. M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 1998. № 23 (3). Pp. 513-530.
135. Widjajani R., Nimran U., Utami H. N. The effect of trust, job involvement, organizational commitment, knowledge sharing behavior on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*. 2017. № 6 (11). Pp. 69-75.
136. Wu L., Norman I. An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*. 2006. № 26. Pp. 304-314.
137. Xie J., Su R. L. G. Song J. An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychol.* 2022. 13:971569. Pp. 01-09. [10.3389/fpsyg.2022.971569](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569)
138. Yan Z. Analysis of the association between employee loyalty and corporate culture. *Heilongjiang Science and Technology Information*. 2001. № 29. Pp. 177-178.
139. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L., Cheng T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 2010. № 124. Pp. 109-120.

140. Yee R. W., Yeung A. C., Cheng T. E. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*. 2008. № 26 (5). Pp. 651-668.
141. Yee Rachel W. Y., Yeung Andy C. L., Edwin Cheng T. C. «An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry». *International Journal of Production Economics*, Elsevier. 2010. March. Vol. № 124 (1). Pp. 109-120.
142. Zayas-Ortiz M., Rosario E., Marquez E., Colón Gruñeiro P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology & Social Policy*. 2015. № 35 (1/2). Pp. 91-106.
143. Zhang P., London K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2013. № 23 (2). Pp. 95-113.
144. Zhao R., Li G. Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *Journal of Liaocheng University*. 2003. Vol. 4. Pp. 36-38.
145. Zhou Y., Yu H. 3D factor analysis of employee loyalty. *Enterp. Reform. Dev.* 2003. № 3. Pp. 121-124.
146. Zhu Q., Yin H., Liu J., Lai K.-H. 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*. 2014. № 21. Pp. 28-40.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СФОРМОВАНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Нині існує потреба в подальших дослідженнях у сфері лояльності персоналу. Попередні дослідження розглядали як визначення поняття «лояльність» (її зміст), так і чинники (фактори, умови), що впливають на цю концепцію, більшість з них стверджують, що через широту поняття, ця сфера ще не повністю насичена. Більшість попередніх досліджень лояльності працівників проводились за допомогою кількісного методу. Це означає, що якісний метод, який глибше вивчає концепцію лояльних працівників, є одночасно і актуальним, і відносно недослідженим. Таким чином, це якісне дослідження, спрямоване на вивчення як визначення лояльності працівників різних професійних груп, так і факторів, що впливають на неї, є очевидним внеском в існуючі дослідження і подальшим закриттям прогалів у не повністю вивчених сферах.

Методологічні засади дослідження лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Лояльність публічних службовців вважається одним з ключових драйверів, умов стійкості публічного управління та публічної служби як політичних інститутів, довіри громадян до влади. У сучасних умовах, коли плінність кадрів та низький рівень сформованості цінностей, орієнтацій, мотиваторів становлять серйозні виклики, дослідження лояльності дозволяє ідентифікувати драйвери, умови, ризики та методологію, напрями покращення взаємовідносин «організація ↔ працівник».

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації публічного управління, діджиталізації публічних послуг та зростаючих вимог до ефективності державної служби та служби в органах місцевого

самоврядування, питання лояльності персоналу можна розглядати не лише кадровим, а й стратегічним.

Лояльність співробітників визначає: рівень їхньої вмотивованості та залученості; здатність до адаптації, професійної мобільності та інновацій; стабільність соціальних, політичних та професійних інститутів у довгостроковій перспективі; репутацію держави як гарного роботодавця. У цьому контексті вивчення лояльності ДС та ПОМС є критично важливим для забезпечення сталого функціонування публічного сектора.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є аналіз рівня сформованості, типів та чинників (факторів), що впливають на лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також виявлення ключових ризиків і потенціалів для зміцнення їхньої прихильності до інститутів державної влади. Актуальними є оцінка рівня та структури (внутрішньої побудови) лояльності ДС та ПОМС, а також виявлення відмінностей у їхніх цінностях, інтересах, намірах, мотиваторах і мотивах, перевагах та проблемах.

Операціоналізація лояльності. В опитуванні використано чотири типи лояльності: афективна (емоційна прив'язаність, солідарність з колегами); нормативна (дотримання етики, поведінки, норм професії, відповідальність за обов'язки); утримуюча (розрахунок на стійкість, страх змін); бренд-лояльність (позитивне сприйняття репутації органу публічного управління, готовність рекомендувати його як місце роботи).

Отже, в емпіричному дослідженні особливу увагу приділено:

- дослідженню чотирьох типів лояльності (афективної, нормативної, утримуючої, бренд-лояльності);
- виявленню розбіжностей між формальною і емоційною відданістю, формальними та неформальними проявами професійної поведінки;
- оцінці ефективності внутрішньої комунікації та кадрової політики;
- формуванню рекомендацій для стратегії управління персоналом та підвищення залученості кадрів.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження: державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження: прояви та рівень лояльності працівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (шляхом самооцінки), фактори, що їх формують, а також взаємозв'язок між лояльністю, комунікацією, професійною поведінкою та якістю управлінських практик.

Методологія дослідження. Дослідження базується на методах колективного опитування, кількісного аналізу анкетних даних та інтерпретації результатів за допомогою соціологічних інструментів типології та кореляційного аналізу.

Інструмент збору даних. Основним інструментом дослідження стала анкета, що містила 113 запитань, структурованих навколо ключових аспектів лояльності: афективна (емоційна прихильність); нормативна (етичність, поведінка, професійні норми, дисципліна); утримуюча (мотивація, умови праці); бренд-лояльність (репутація, імідж, бажання залишатися).

Анкета містила як закриті (шкальні, одиничного та багаторазового вибору), так і відкриті запитання. Для аналізу використовувалися як абсолютні значення, так і відсотки задоволеності/згоди з твердженнями.

Вибірка . У дослідженні взяли участь 303 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з усіх регіонів України. Але результати опитування мають відповіді від 303 (найвища кількість відповідей на питання опитувальника) до 262 респондентів (найменша кількість відповідей на питання опитувальника).

Ключові особливості вибірки. Вибірка була складена з урахуванням регіонального, статевого та посадового балансу, що в цілому дозволило генералізувати результати на весь корпус ДС та ПОМС. У ДС це переважно представники старшої та середньої категорій (30-55 років), зі стажем роботи (понад 10 років), які характеризуються формальними стосунками у колективі та низькою задоволеністю зарплатою. У ПОМС це така сама вікова категорія,

Молодша група (25-45 років), з коротшим стажем, яка більше відчуває зв'язок з громадою та мають активніші колективні стосунки (Табл. 2.1).

Табл. 2.1

Характеристика вибірки

Категорія	Частка (%)
Державна служба	16,1%
Міське самоврядування	83,8%
Вік до 30 років	8,8%
Вік 30-39 років	25%
Вік 40-49 років	29%
Вік 50 і старше років	36%
Стаж роботи 1-5 років	29%
Стаж 6-15 років	27%
Стаж 16 -25 років	19%
Стаж 25+ років	22%

Методика та методи обробки даних.

Інструмент: Структуроване опитування з 113 питаннями, розділених на умовні блоки: внутрішня комунікація («керівництво ↔ підлеглі»); колективна динаміка («співробітники ↔ співробітники»); зовнішня взаємодія («орган влади ↔ громадяни»); прозорість діяльності та зворотний зв'язок; особисті ставлення до роботи (задоволеність, цінності, інтереси, потреби, мотиватори (мотиви), готовність до самопожертви).

Форма проведення: Онлайн-анкета з можливістю анонімності (щоб зменшити соціальну бажаність).

Термін: осінь 2024 – літо 2025 рр.

Для обробки даних застосовувалися: методи описової статистики (частоти, середні значення); метод порівняльного аналізу (за підгрупами); кластерний аналіз (формування сегментів лояльності); кореляційний аналіз (виявлення зв'язків між змінними); метод типологізації (виділення груп респондентів за профілем лояльності).

Наукова новизна дослідження:

– поєднання чотирьох ключових типів лояльності в єдиній аналітичній моделі;

– перший в Україні комплексний аналіз лояльності ПОМС у порівнянні з ДС з використанням компонентів методології анкетування (Т. Dutta, S. Dhir (2021), Chen Shoukun та ін. (2022);

– виявлення системних суперечностей між рівнем задоволеності та готовністю до дій;

– формування практико-орієнтованого профілю лояльності, придатного для використання в кадровій політиці.

Внутрішня структура дослідження. Дослідження подається у вигляді аналітичного звіту, що включає:

1. Вступ (методологічні засади).
2. Аналіз кожного типу лояльності окремо.
3. Порівняльний аналіз за підгрупами (ДС / ПОМС).
4. Виявлення суперечностей і ризиків.
5. Формування загального профілю лояльності.
6. Рекомендації для стратегії управління персоналом (деталізовано в розділі 3).

Важливі обмеження дослідження.

Невипадкова вибірка. ПОМС переважають у вибірці (83,8%), що обмежує можливість узагальнення результатів для всієї публічної служби.

Самопередача даних. Відповіді базуються на самооцінці респондентів, що може включати соціальну бажаність (наприклад, перебільшення готовності до самопожертви).

Часткові пропуски. До 13% респондентів не відповіли на окремі питання (наприклад, про зарплату або відносини з керівництвом), що вимагає обережності при інтерпретації.

Роль емпіричного дослідження для практики.

Результати даного дослідження дозволяють:

для органів державної влади: визначити слабкі місця у взаємодії та комунікації з ДС та розробити заходи для підвищення афективної лояльності;

для органів місцевого самоврядування: створити мотиватори та мотиви для ПОМС, що стимулюють їхню готовність працювати понаднормово та підтримувати локальний бренд органу влади;

для науки: доповнити наукові знання про лояльність публічних службовців, враховуючи контекст України.

2.1. Почуття належності, організаційний клімат та управлінські практики як основа лояльності публічних службовців: емоційна, нормативна та поведінкова складові

У цьому першому блоці питань опитування акцент зроблено на:

- емоційній залученості та почутті належності до організації (позитивна комунікація про орган влади, очікування робочого дня, просування бренду, бажання залишатися, готовність рекомендувати орган влади, бажання провести всю кар’єру в організації, гордість за місце роботи, психологічна прив’язаність);

- оцінці організаційного клімату та умов праці (комфорт на роботі, зручність розташування, організованість об’єктів, охайність працівників, узгодження робочого навантаження, гнучкість у розподілі завдань, графік роботи, задоволення індивідуальних запитів, ставлення до персоналу як до пріоритету);

- взаємодії з керівництвом та колегами (підтримка колег, довіра до колег, впевненість у якості роботи колег, допомога з боку керівників, швидкість реагування керівництва, здатність керівників вирішувати проблеми, інформування про преміювання, довіра до інформації від керівництва, професійна підготовка керівництва, уважність керівників, знання керівниками потреб працівників);

- поведінкових проявах лояльності (дотримання правил, прагнення до розвитку, активна рекомендація органу влади, участь у діяльності органу,

намір залишатися, вибір органу влади як першого вибору для майбутньої роботи);

– нормативній та утримуючій лояльності (почуття боргу, виконання обіцянок органом влади, програма страхування житла, прозорість у прийнятті рішень, підтримка персоналу).

Отже, ключовими аспектами є: афективна (емоційна) та нормативна лояльність; оцінка організаційного клімату та умов праці; взаємодія з керівництвом і колегами; поведінкові прояви лояльності та професійна культура; внутрішні мотиви та мотиватори, задоволеність і прагнення до розвитку.

1. Щоразу, коли мені випадає нагода виступити на громадських зібраннях, я намагаюся говорити про свій орган влади в позитивному ключі (Позитивна комунікація про орган влади на публіці): 70% (ДС – 70%; ПОМС – 70%) «так, завжди»; 21% (ДС – 25%; ПОМС – 19%) – «час від часу» – свідчить про відносно високий рівень афективної лояльності, хоча частина працівників робить це ситуативно; 8% (ДС – 4%; ПОМС – 9%) «ніколи» і «рідко» – можуть бути працівниками з низькою емоційною залученістю. Отже, більшість респондентів (91%) вказують на свій орган влади в позитивному ключі, що свідчить про високий рівень лояльності та позитивне ставлення до місця роботи. Це відповідає критерію «внутрішня лояльність персоналу» та «позитивне ставлення до організації».

2. Я завжди з нетерпінням чекаю наступного робочого дня (очікування робочого дня): 38% (ДС – 30%; ПОМС – 39%) завжди чекають нового дня; 43% (ДС – 57%; ПОМС – 40%) – час від часу – це емоційно нестійка прихильність, що вказує на помірну мотивацію до праці. Більшість респондентів (81%) з чекають наступного робочого дня, що свідчить про відносну (помірну) задоволеність роботою та загалом позитивне ставлення до органу влади. Це відповідає критерію «позитивне та підтримувальне професійне середовище».

3. Я завжди просуваю бренд свого органу влади (просування бренду органу): 54% (ДС – 59%; ПОМС – 54%) «завжди»; та 10% (ДС – 12%; ПОМС – 10%) «рідко»; «ніколи»: 2% (ДС – 0%; ПОМС – 3%); «так, час від часу»: 32% (ДС – 28%; посадові особи – 33%). Загалом негативні відповіді – 12% (ДС – 12%, ПОМС – 15%), а в цілому позитивні – 86% (ДС – 87%; ПОМС – 87%). Однак, результати вказують на роздвоєність у ставленні до бренду, що сигналізує про слабкий інституційний патріотизм у частини персоналу. Відповіді респондентів розподілені навколо різних рівнів активності у просуванні бренду органу влади. Це може вказувати на необхідність покращення комунікації, зовнішньої мотивації працівників у напрямку кращого просування бренду органу влади.

4. Я рекомендую послуги мого органу влади іншим (рекомендація послуг органу влади): 28% (ДС – 35%; ПОМС – 26%) – «час від часу»; 67% (ДС – 60%; ПОМС – 68%) – «завжди»; 3% (ДС – 4%; ПОМС – 2%) «рідко» – це скоріше є проявом нормативної лояльності, підтримуваної скоріше професійним обов’язком, ніж емоціями. Більшість респондентів (95%) рекомендують послуги свого органу влади, що свідчить про позитивне ставлення до якості послуг. Це відповідає критерію «забезпечення зовнішньої якості продукту або послуг».

5. Я маю почуття боргу перед цією організацією, в якій працюю (почуття боргу до органу влади): лише 20% (ДС – 14%; ПОМС – 21%) – «завжди»; 27% (ДС – 38%; ПОМС – 26%) – «час від часу»; 21% (ДС – 20%; ПОМС – 21%) – «рідко»; 30% (ДС – 26%; ПОМС – 31%) – «ніколи» – надзвичайно низька нормативна лояльність. Більшість респондентів (78%) не мають стійкого почуття боргу перед органом влади, що може свідчити про недостатню двобічність лояльності. Працівники не ідентифікують орган влади як такий, що заслуговує морального зобов’язання. Це вказує на необхідність покращення взаємозв’язку між працівниками та органом влади.

6. Якби я міг обирати знову, я б обрав роботу в нинішній організації (Вибір роботи в організації знову): «ніколи» – 7% (ДС – 4%; ПОМС – 8%);

«рідко» – 13% (ДС – 14%; ПОМС – 14%); «так, завжди» – 45% (ДС – 46%; ПОМС – 44%); «так, час від часу» – 33% (ДС – 34%; ПОМС – 32%). Суперечлива відповідь: хтось визнає користь «завжди» і «час від часу» – 78%, а хтось – ні, тобто «ніколи» та «рідко» – 20%. П'ята частина опитаних, скоріш за все, не обрали би роботу в нинішньому органі влади. Це вказує на сформованість певної однорідності у сприйнятті та усвідомленні вже сформованого власного досвіду у працівників. Водночас відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності роботою в органі влади. Це вказує на необхідність покращення умов праці та умов роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

7. Дуже мало ймовірно, що я буду шукати нову роботу. Питання дорівнює питанню: «Чи обрали б цю ж організацію знову»: 37% (ДС – 37%; ПОМС – 37%) – «так, час від часу»; «так, завжди» – 31% (ДС – 39%; ПОМС – 30%), «рідко» – 19% (ДС – 18%; ПОМС – 19%); «ніколи» – 12% (ДС – 6%; ПОМС – 13%). Приблизно третина опитаних мають високий індикатор незадоволеності роботою, у них утримуюча лояльність, скоріш за все, переважає, і вони повторно не обрали би свій орган влади для роботи і ньому. Отже, більшість респондентів (68%) не планують шукати нову роботу, що свідчить про певний рівень лояльності до органу влади у двох третин персоналу. Це відповідає критерію «міцне рішення продовжити роботу в організації».

8. Я часто думаю про те, щоб піти з цієї організації (намір шукати нову роботу): 30% (ДС – 16%; ПОМС – 33%) – таки думають: «так, час від часу»: 26% (ДС – 12%; ПОМС – 29%); «так, завжди»: 4% (ДС – 4%; ДС – 4%). 35% (ДС – 44%; ПОМС – 34%) – «ніколи»; «рідко» – 33% (ДС – 38%, ПОМС – 32%) – половина працівників схильна до плинності, свідчить про нестійке утримання. Більшість респондентів 68% (ДС – 82%; ДС – 66%) «рідко» або «ніколи» не думають про те, щоб піти з організації, що свідчить про задоволеність роботою, причому задоволеність на державній службі вища за службу в органах місцевого самоврядування. Серед державних службовців

таки думають про звільнення п'ята частина опитаних, тоді як серед посадових осіб місцевого самоврядування таких – близько третини. Це відповідає критерію «психологічна прив'язаність, емоційна пов'язаність та відданість».

9. Я не впевнений, що мої колеги по команді нададуть мені необхідну підтримку, якщо вона знадобиться на робочому місці (Підтримка колег): лише 25% (ДС – 14,5%; ПОМС – 28%) – ніколи не сумніваються у підтримці, інші – мають сумніви. Це ризик для командної довіри, знижує афективну лояльність. Відповіді респондентів свідчать про низький рівень впевненості у підтримці з боку колег на публічній службі України. Причому впевненість в колегам по команді порівняно вища в органах місцевого самоврядування (третина респондентів – ПОМС мають зазначену впевненість проти шостої частини опитаних на державній службі, тобто на половину більше). Це вказує на необхідність покращення командної роботи та взаємодії.

10. Керівництво мого органу влади зацікавлене у вирішенні скарг працівників, наскільки це можливо (Реакція керівництва на скарги): 63% (ДС – 47%; ПОМС – 66%) – «завжди»; але 12% (ДС – 6%; ПОМС – 8%) – «рідко». Спостерігаємо асиметричну двобічність лояльності у частини працівників (близько десятої частини опитаних), яка не відчуває зворотного зв'язку. Водночас 34% (ДС – 24%, ПОМС – 30%) респондентів (22% (ДС – 18%; ПОМС – 22%)) – «так, час від часу»; + 12% (ДС – 6%; ПОМС – 8%) – «рідко») стримано ставиться до того, що керівництво загалом зацікавлене у вирішенні скарг працівників. Відповіді свідчать в цілому про нестабільне ставлення публічних службовців до керівництва в плані вирішення скарг. Це відповідає критерію «виконання обіцянок керівництвом».

11. Я покладаюся на те, що говорять мої колеги (Довіра до колег): лише 52% (ДС – 53%; ПОМС – 53%) – довіряють «час від часу», «рідко» – 18% (ДС – 18%; ПОМС – 17%), 2% (ДС – 2%; ПОМС – 2%) – зовсім не довіряють. Завжди довіряють розмовам колегам лише третина опитаних 27% (ДС – 26%; ПОМС – 27%). Більшість респондентів (79%) в цілому схильні або повністю, або час від часу покладатися на те, що говорять їхні колеги. Якщо ж

порахувати разом схильних покладатись час від часу, схильних рідко покладатись, та тих, хто зовсім не довіряє, то отримаємо 72% – також приблизно дві третини опитаних публічних службовців. Ці результати – сигнал про нестабільний внутрішній клімат, вони не можуть вказувати на високий рівень довіри в команді, і не можуть вповні відповідати критерію «солідарність з колегами по роботі».

12. Я впевнений у тому, що мої керівники, колеги та підлеглі виконують роботу відповідно до вимог (Упевненість у якості роботи колег): 30% (ДС – 26%; ПОМС – 30%) – «час від часу»; 64% (ДС – 57%; ПОМС – 65%) – «завжди» – часткова довіра до професіоналізму, не стабільна у третини опитаних. Більшість респондентів (94%) різною мірою впевненості впевнені у тому, що їхні керівники, колеги та підлеглі виконують роботу відповідно до вимог, що свідчить про високий рівень професійної лояльності до керівництва, колег. Такий висновок відповідає критерію «дотримання норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю».

13. Я згадаю про сильні сторони моєї нинішньої роботи для інших (Озвучення сильних сторін роботи): тільки 50% (ДС – 41%; ПОМС – 51%) – «завжди»; 37% (ДС – 43%; ПОМС – 36%) – «час від часу»; і «рідко» – 9% (ДС – 14%, ПОМС – 9%), «ніколи» – 2% (ДС – 0%; ПОМС – 3%), що вказує на помірний рівень гордості за місце роботи, що знижує бренд-лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень готовності згадувати про сильні сторони своєї роботи (лише половина опитаних робить це постійно). Це вказує на необхідність покращення сильних сторін роботи публічних службовців та орієнтування, стимулювання їхніх інтересів робити своєрідну рекламу своєї роботи.

14. Коли мене просять порекомендувати роботу, я рекомендую цей орган влади (Рекомендації роботи друзям/родичам): лише 37% (ДС – 34%; ПОМС – 37%) – «завжди»; «так, час від часу» – 41% (ДС – 47%; ПОМС – 40%) (сукупно по публічній службі – 78%); 18% – «рідко» (ДС – 18%; ПОМС – 17%) + 3% (ДС – 0%, ПОМС – 4%) ніколи (загалом по публічній службі – 21%), що вказує

на помірний рівень зовнішнього просування іміджу, в якому на постійній основі бере участь лише третина опитаних. Відповіді респондентів свідчать про доволі різний за своїм змістом та характером рівень готовності рекомендувати роботу в органі влади. Це вказує на необхідність покращення іміджу та репутації органу влади, а також створення атмосфери довіри та відкритості серед працівників.

15. Я буду активно рекомендувати цей орган влади своїм друзям і родичам (Намір до прогресу в роботі): «так, завжди» – 36% (ДС – 24%; ПОМС – 39%); «так, час від часу» – 41% (ДС – 50%; ПОМС – 39%) (разом 77%) – загалом схильні активно рекомендувати. «Рідко» – 16% (ДС – 20%; ПОМС – 16%) і «ніколи» – 5% (6%, 5%) (разом по публічній службі – 21%) – не будуть рекомендувати. Негативний сигнал активних професійних мотивів. Відповіді респондентів свідчать про різний та протилежний рівні готовності активно рекомендувати орган влади своїм друзям і родичам. Має намір це робити активно лише четверта-третя частина опитаних, причому краще виглядають в цьому відношенні органи місцевого самоврядування. Це вказує на необхідність покращення культури органу влади та професійного середовища, а також формування відповідних принципів (цінностей, акцентів, цілей) в роботі, підвищення рівня визнання та винагороди за лояльність.

16. Я завжди думаю про те, що можна зробити, щоб досягти прогресу в моїй поточній роботі (Дотримання правил): «так, завжди» – 74% (ДС – 73%; ПОМС – 74%); «так, час від часу» – 22% (ДС – 24%, ПОМС – 22%) – високий рівень нормативної (етичної) лояльності. Всі респонденти думають про те, як досягти прогресу в роботі, що свідчить про гарні мотиви, інтереси та наміри до розвитку. Це відповідає критерію «прагнення розвивати організацію» та «активна поведінка, орієнтована на рішення».

17. Під час роботи я не буду порушувати відповідні правила органу влади: «так, завжди» 85% (ДС – 77%; ПОМС – 88%); «так, час від часу» 7% (ДС – 10%; ПОМС – 6%); «ніколи» – 7% (ДС – 12%; ПОМС – 5%). Більшість респондентів (92%) висловлюють бажання дотримуються правил органу

влади, що свідчить про високий рівень професійної культури та етичності поведінки. Це відповідає критерію «дотримання норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю».

18. Я готовий використовувати цей орган влади як прилад свого першого вибору для майбутньої роботи (Використання органу влади як першого вибору): 45% (ДС – 36%; ПОМС – 48%) – «завжди»; «так, час від часу» – 36% (ДС – 45%, ПОМС – 34%) (загалом – 81%); але по 11/6% (ДС – 12/6%, ПОМС – 10/6%) – «рідко» та «ніколи» – загалом по публічній службі 28,58%. Оцінка, що має ознаки дуальності в оцінці престижу організації залежно від того, до якої тенденції: «готовий» чи «не готовий», віднести 36% опитаних, які готові не завжди, а час від часу використовувати орган влади в якості прикладу свого першого вибору. Більшість респондентів (81%) в цілому мають сформованість готовності використовувати орган влади як перший вибір для майбутньої роботи, що свідчить про високий та середній рівень лояльності. Особливо таке помітне в органах місцевого самоврядування України. Третина опитаних, скоріш за все, так не чинитиме. Ці результати опитування відповідають критерію «міцне рішення продовжити роботу в організації».

19. Я хотів би продовжити працювати тут в майбутньому (або намір залишитися у майбутньому): 51% (ДС – 44%; ПОМС – 52%) – «завжди»; 38% (ДС – 44%; ПОМС – 36%) – «час від часу» – помірна прагматична утримуюча лояльність. Більшість респондентів (89%) хотіли б продовжити працювати в органі влади, що свідчить про високий рівень задоволеності працею. Це відповідає критерію «бажання зберегти організацію».

20. Я продовжуватиму спілкуватися з цим органом влади або брати участь в його діяльності в майбутньому (Подальша участь в діяльності органу): 60% (ДС – 59%; ПОМС – 60%) – «завжди»; 32% (ДС – 36%; ПОМС – 31%) – «час від часу»; «рідко» та «ніколи» – 4% (ДС – 4%; ПОМС – 7%). Більшість респондентів (92%) планують спілкуватися з органом влади або брати участь в його діяльності, що свідчить про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «психологічна прив'язаність, емоційна пов'язаність та

відданість». Третина опитаних показала непевність в нинішній та майбутній лояльності через спілкування.

21. Я б дуже хотів провести всю свою кар'єру в моїй нинішній організації (Бажання провести всю кар'єру в організації): 38% (ДС – 44%; ПОМС – 37%) – «так, час від часу»; лише 42% (ДС – 40%; ПОМС – 43%) – «завжди» – це ознака нестійкої афективної та нормативної лояльності. На перший погляд, працівники зі стійкою відповіддю складають лише половину опитаних. Інші опитані сумніваються у довготривалій кар'єрі тут. З іншої позиції, якщо об'єднати результати опитування «так, час від часу» з «завжди», то отримаємо результат з тим, що більшість респондентів (80%) хотіли б провести всю свою кар'єру в органі влади, що свідчить про високий рівень лояльності. Отже, отримані результати відповідають критерію «міцне рішення продовжити роботу в організації», однак таке рішення поділяє половина респондентів.

22. На моїй роботі мені працювати комфортно (Комфорт на роботі): 46% (ДС – 38%; ПОМС – 48%) – «завжди»; 43% (ДС – 48%; ПОМС – 42%) – «час від часу» – позитивний індикатор організаційного клімату, хоч і не без коливань. Всі респонденти відчувають комфорт на роботі, що свідчить про позитивне робоче середовище. Це відповідає критерію «відчуття безпеки у робочому середовищі».

23. Орган влади має зручне розташування та легкий доступ до нього, або ж він має доступне паркування (Зручне розташування, паркування): 80% (ДС – 63%; ПОМС – 84%) – «завжди»; 13% (ДС – 24%; ПОМС – 10%) – «час від часу» – організаційна зручність повністю позитивно сприймається всіма професіями опитаних, а особливо посадовими особами місцевого самоврядування, що підтримує утримуючу лояльність. Більшість респондентів (93%) вважають, що орган влади має зручне розташування та легкий доступ, що свідчить про позитивні умови праці. Це відповідає критерію «підтримання про працівників».

24. Об'єкти органу влади добре організовані та добре сплановані (Добре організовані об'єкти органу влади): 55% (ДС – 48%; ПОМС – 57%) – «завжди»; 35% (ДС – 40%; ПОМС – 34%) – «час від часу» – гарний показник, що підсилює візуальну і функціональну привабливість органу влади. Більшість респондентів (90%) вважають, що об'єкти органу влади добре організовані та сплановані, що свідчить про високий рівень організації. Це відповідає критерію «прийнятна корпоративна культура та середовище».

25. Співробітники органу влади охайно одягнені та доглянуті (Охайність працівників): 79% (ДС – 59%; ПОМС – 84%) – «завжди»; 18% (ДС – 36%; ПОМС – 15%) – «час від часу» – високий рівень корпоративної культури, позитивно впливає на зовнішнє сприйняття. Більшість респондентів (97%) свідчать, що співробітники охайно одягнені та доглянуті, що може свідчити про високий рівень етичності професійної поведінки, особливо у посадових осіб місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «дотримання норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю».

26. В органі влади діє програма страхування купівлі житла співробітниками (Програма страхування житла): 88% (ДС – 81%; ПОМС – 89%) – «ніколи» – критично низький рівень соціального забезпечення, що негативно впливає на утримуючу лояльність. Більшість респондентів (88%) вважають, що програма страхування купівлі житла не діє, що свідчить про недостатню підтримку працівників. Це вказує на необхідність покращення соціальної політики організації.

27. Обіцянки, дані органом влади, сумлінно виконуються (Виконання обіцянок органом влади): 40% (ДС – 33%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; «рідко» – 10% (ДС – 16%; ПОМС – 9%); лише 44% (ДС – 31%; ПОМС – 47%) – «завжди» – низький рівень надійності органу влади в очах працівників, що підриває довіру. Рівень надійності органу влади та довіра до його обіцянок є порівняно вищими у посадових осіб місцевого самоврядування України. З іншого боку формальна більшість респондентів (84%) вважають, що обіцянки

так чи інакше виконуються, що може сприйматись як діяльність сумлінного керівництва. Це відповідає критерію «виконання обіцянок керівництвом».

28. Робочі місця та роботу, яку призначено мені керівництвом, і які мені не підходять, можна швидко замінити (Можливість заміни невідповідних завдань): лише 32% (ДС – 4 %; ПОМС – 12%) – «завжди»; 11 % (ДС – 32%; ПОМС – 31%) – «час від часу»; 42% (ДС – 53%; ПОМС – 41%) – «рідко»; 13% (ДС – 10%, ПОМС – 14%) – «ніколи» – організаційна негнучкість, що шкодить адаптації та розвитку працівника. Відповіді двох третин респондентів вказують на різний рівень можливості заміни робочих місць та роботи. Це вказує на необхідність покращення гнучкості в управлінні персоналом та забезпечення відповідності компетенцій робочих місць набутим придатності, працездатності та компетентностям працівників.

29. Вимоги та робоче навантаження в органі влади зі мною узгоджуються (Узгодження робочого навантаження): лише 31% (ДС – 30%; ПОМС – 31%) – «завжди»; «так, час від часу» – 35% (ДС – 34%; ПОМС – 35%); 20% (ДС – 22%; ПОМС – 20%) – «рідко»; 13% (ДС – 12%; ПОМС – 14%) – «ніколи» – серйозна проблема, що може створювати професійне незадоволення та деформацію/вигорання. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень узгодження посадових вимог та робочого навантаження. Це вказує на необхідність покращення планування та розподілу робочого навантаження.

30. Керівники органу влади з радістю допомагають своїм співробітникам (Допомога з боку керівників): лише 54% (ДС – 40%; ПОМС – 57%) – «завжди»; 30% (ДС – 28%; ПОМС – 31%) – «час від часу»; 12% (ДС – 18%; ПОМС – 10%) – «рідко»; 3% – «ніколи» (ДС – 12%; ПОМС – 1%) – слабка емоційна підтримка з боку керівництва, особливо у опитаних державних службовців, що знижує афективну лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень готовності керівників допомагати співробітникам. Це вказує на необхідність покращення підтримки з боку керівництва та створення атмосфери довіри в виконавчій владі.

31. Моє керівництво швидко реагує на запити працівників (Швидкість реакції керівництва): 61% (ДС – 48%; ПОМС – 63%) – «завжди»; 10% (ДС – 25%; ПОМС – 7%) – «рідко»; 26% (ДС – 16%; ПОМС – 29%) – «час від часу» – відсутність стабільної комунікаційної практики. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень швидкості реагування керівництва на запити працівників. Це вказує на необхідність покращення насамперед в органах державної влади комунікації, намірів, оперативності в управлінні персоналом.

32. Мої керівники мають можливість вирішувати проблеми працівників (Здатність керівників вирішувати проблеми): , 46% (ДС – 25%; ПОМС – 50%) – «так, завжди»; 40% (ДС – 52%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; і 12% (ДС – 22%; ПОМС – 10%) – «рідко» та «ніколи» – сумнів у професійній компетентності керівництва частини персоналу, особливо того, що перебуває на державній службі. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень можливості та здатності керівників вирішувати проблеми працівників. Це вказує на необхідність покращення компетенцій керівництва та створення ефективних механізмів вирішення проблем в першу чергу в органах державної влади, оскільки в органах місцевого самоврядування ситуація порівняно дещо краща.

33. Керівники проактивно інформують співробітників про систему преміювання за підсумками роботи за рік (Інформування про преміювання): лише 35% (ДС – 25%; ПОМС – 37%) – «завжди»; 24% (ДС – 20%; ПОМС – 25%) – «час від часу»; 22% (ДС – 25%; ПОМС – 21%) – «рідко»; 17% (ДС – 29%; ПОМС – 15%) – «ніколи» – не висока прозорість мотиваційної системи, що підриває утримуючу лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень проактивності керівників у інформуванні про систему преміювання. Дещо вищою є зазначена проактивність в органах місцевого самоврядування. Це вказує на необхідність покращення комунікації та прозорості в управлінні.

34. Я довіряю інформації, наданій мені керівництвом органу влади (Довіра до інформації від керівництва): 64% (ДС – 47%; ПОМС – 68%) –

«завжди»; 29% (ДС – 41%; ПОМС – 26%) – «час від часу»; але 6% (ДС – 10%; ПОМС – 5%) – «рідко». В діапазоні від 6 до 29% опитаних публічних службовців ми помічаємо дисбаланс довіри – важливого маркеру двобічності лояльності. Більшість респондентів (64%) повністю довіряють інформації, наданій керівництвом, але понад третини публічних службовців опитаних не мають такої довіри. Баланс довіри до керівництва порівняно кращий в органах місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «прозорість у прийнятті рішень та розподілі ресурсів».

35. Я вважаю, що керівництво має належну освіту та підготовку (Професійна підготовка керівництва): 70% (ДС – 51%; ПОМС – 74%) – «завжди»; 25% (ДС – 44%; ПОМС – 21%) – «час від часу» – досить позитивна оцінка, яка підтримує нормативну лояльність. Більшість респондентів (95%) вважають, що керівництво, особливо в органах місцевого самоврядування, має належну освіту та підготовку, що свідчить про високий рівень компетентності керівництва. Це відповідає критерію «позитивний та підтримувальний стиль керівництва».

36. Керівники дуже уважні до своїх співробітників (Уважність керівників): лише 53% (ДС – 40%; ПОМС – 56%) – «завжди»; 33% (ДС – 35%; ПОМС – 33%) – «час від часу»; 11% (ДС – 18%; ПОМС – 10%) – «рідко»; 1% (ДС – 6%; ПОМС – 0%) – «ніколи». Якщо взяти до уваги лише 53% відповідей «завжди», то очевидним є брак стабільної емпатії від керівництва, який дещо більший на державній службі. Якщо ж поєднати кількість відповідей «завжди» з «час від часу», тоді більшість респондентів (86%) вважають, що керівники в цілому уважні до своїх співробітників, що вже може свідчити про задовільний рівень підтримки з боку керівництва. Це відповідає показнику згідно з критерієм «позитивний та підтримувальний стиль керівництва».

37. Індивідуальні запити на відпустку задовольняються у випадку сімейних обставин (Задоволення індивідуальних запитів щодо відпустки): 80% (ДС – 43%, ПОМС – 87%) – «завжди»; «так, час від часу» – 17% (ДС – 46%, ПОМС – 11%) – один із найкращих показників у сфері підтримки

персоналу, що сприяє двобічній лояльності, і який встановлений даним опитуванням. Такий показник кращий в органах місцевого самоврядування порівняно з державними органами влади. Більшість респондентів (97%) вважають, що індивідуальні запити на відпустку задовольняються, що свідчить про високий рівень підтримки з боку керівництва. Це відповідає критерію «піклування про працівників».

38. Орган влади має розумний графік робочого часу (Графік роботи): 80% (ДС – 51%; ПОМС – 86%) – «завжди»; 17% (ДС – 40%; ПОМС – 12%) – «час від часу». Результати вказують на організаційну привабливість, що підтримує утримуючу лояльність персоналу. Більшість респондентів (97%) вважають, що орган влади має розумний графік робочого часу, що свідчить про позитивні умови праці. Особливо розумний графік та позитивні умови праці показують органи місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «піклування про працівників».

39. Керівники органу влади знають про потреби своїх співробітників (Усвідомлення керівниками потреб працівників): відповідь 43% (ДС – 31%; ПОМС – 45%) – «завжди»; «так, час від часу» – лише 39% (ДС – 41%; ПОМС – 38%); 16% (ДС – 25%; ПОМС – 14%) – «рідко»; 1-2% (ДС – 2%; ПОМС – 1%) – ніколи – невисокий показник емпатії, загроза афективній довірі, перспектива якої є більшою на державній службі. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень знання керівників про потреби співробітників. Це вказує на необхідність покращення комунікації та взаємодії між керівництвом та працівниками.

40. Мені подобається, що орган влади ставить своїх співробітників на перше місце (Ставлення до персоналу як до пріоритету): відповіді 39% (ДС – 43%; ПОМС – 38%) – «завжди»; 37% (ДС – 33%; ПОМС – 38%) – «час від часу», 18 % (ДС – 16%; ПОМС – 18%) – «рідко»; і лише 5% (ДС – 6%; ПОМС – 5%) «ніколи» вказують на відсутність впевненості у цінності працівника для організації. Відповіді «ніколи» (5%) та «рідко» (18%) у сумі складають 23%, що дорівнює майже четвертій-п'ятій частині відповідей всіх опитаних

респондентів. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності тим, що орган влади ставить співробітників на перше місце. Це вказує на необхідність гуманізації управління персоналом, покращення культури органів влади та професійного середовища.

Таким чином, аналіз відповідей на перші 40 питань опитувальника виявляє складну та багатовимірну картину лояльності публічних службовців. Загальний висновок полягає в тому, що в опитаних публічних службовців України лояльність існує, але вона є переважно прагматичною, ситуативною та процедурною, а не глибоко емоційною чи морально-зобов'язуючою.

Спостерігається значний розрив між зовнішньою, «декларативною» лояльністю (готовність позитивно відгукуватися про орган влади) та внутрішнім, особистим ставленням (низьке почуття боргу, сумніви щодо керівництва, висока частка тих, хто розглядає варіант зміни роботи). Це свідчить про невиконання принципу «двобічності лояльності»: персонал не відчуває достатньої лояльності з боку органу влади, щоб відповідати йому повною відданістю.

Ключова відмінність між ДС та ПОМС полягає в тім, що лояльність посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) є більш «земною» та стабільною, вона сильніше прив'язана до комфорту, зручності та відчуття кращого зв'язку з керівництвом. Лояльність державних службовців (ДС) виглядає більш крихкою, з вищим рівнем критичності до керівництва та умов праці, хоча іноді підкріплена більш абстрактним почуттям професійного обов'язку.

Аналіз за типами лояльності показав таке.

1. Афективна (емоційна) лояльність. Цей тип лояльності базується на емоційній прив'язаності, комфорті та позитивних стосунках в колективі та з керівництвом. Стан афективної (емоційної) лояльності слабкий та нестабільний, є ключовою зоною ризику.

Позитивні аспекти. Працівники загалом відчують себе комфортно на робочому місці (Q22: 89% «завжди» або «час від часу»). Це створює базовий рівень психологічної безпеки.

Негативні аспекти та протиріччя. Слабкий зв'язок «керівник-підлеглий». Лише близько половини працівників відчують, що керівництво завжди їм допомагає (Q30: 54%), уважне до них ставлення (Q36: 53%), знає про їхні потреби (Q39: 43%) і ставить їх на перше місце (Q40: 39%). Це прямо підриває «двобічність лояльності».

Горизонтальна довіра викликає сумніви: впевненість у підтримці колег є низькою (Q9: лише 25% ніколи не сумніваються), а повна довіра до їхніх слів ще нижча (Q11: лише 27% «завжди» довіряють).

Слабке емоційне бажання працювати: лише 38% «завжди» з нетерпінням чекають робочого дня (Q2), а бажання провести в органі влади всю кар'єру є нестійким (Q21: лише 42% «завжди» цього хочуть).

Порівняння відповідей ДС та ПОМС доводить, що ПОМС демонструють вищу афективну лояльність, мають дещо вищий рівень емоційної залученості, підтримки та комфорту. Вони значно вище оцінюють допомогу (Q30), уважність (Q36) та здатність керівництва вирішувати проблеми (Q32).

У ДС спостерігається більша дистанція та критичність до керівництва. ДС частіше відчують нестачу командної підтримки та емоційної стабільності.

2. Нормативна (етична) лояльність. Цей тип лояльності ґрунтується на почутті обов'язку, дотриманні правил та відповідності цінностям організації. Стан нормативної (етичної) лояльності процедурний, але не ціннісний: «Я виконую правила, але не відчуваю боргу».

Позитивні аспекти. Високий рівень комплаєнсу. Переважна більшість готова дотримуватись правил (Q17: 85% «завжди») і думає про прогрес в роботі (Q16: 74% «завжди»). Це свідчить про високий професіоналізм.

Довіра до компетентностей. Більшість вважає, що їхні керівники мають належну освіту та підготовку (Q35: 70% «завжди»).

Ключовий негативний аспект – критично низьке почуття боргу (Q5). Лише 20% «завжди» відчують борг перед органом влади, а 30% не відчують його «ніколи». Це центральна знахідка, яка показує, що зв'язок з органом влади є інструментальним, а не моральним. Лояльність тримається не на «ідеї служіння», а на інших факторах.

Сумніви у надійності органу влади. Лише 44% «завжди» впевнені, що орган влади виконує свої обіцянки (Q27), і 64% «завжди» довіряють інформації від керівництва (Q34).

Порівняння відповідей ДС та ПОМС вказало на те, що ПОМС демонструють вищий рівень довіри до керівництва (виконання обіцянок, довіра до інформації). ПОМС мають вищий рівень нормативної лояльності, більше довіряють керівництву, краще відчують підтримку та справедливість. Це свідчить, що нормативна лояльність в ОМС підкріплена більш позитивним досвідом взаємодії. У ДС нормативна лояльність менш виражена, вони, схоже, дотримуються правил більше з міркувань професійної етики, ніж з довіри до конкретного інституту державної влади.

3. Утримуюча (інструментальна/розрахункова) лояльність. Ця лояльність заснована на розрахунку: вигоді від перебування в організації та страху втрат при звільненні. Загальний стан: сильна, є головним «клеєм», що утримує персонал, але базується на факторах комфорту, а не на унікальних перевагах.

Сильні утримуючі фактори.

Комфорт та зручність. Зручне розташування (Q23: 80% «завжди») та розумний графік роботи (Q38: 80% «завжди») є надзвичайно потужними факторами, особливо для ПОМС.

Стабільність. Більшість не планує активно шукати роботу (Q7: 68% «завжди» або «час від часу» не будуть шукати) і рідко думає про звільнення (Q8: 68% «рідко» або «ніколи» не думають).

Слабкі утримуючі фактори та ризики:

Відсутність «золотих кайданів». Практично відсутні унікальні соціальні пільги, як-от програма страхування житла (Q26: 88% «ніколи»).

Непрозорість стимулювання та зовнішньої мотивації. Система преміювання непрозора, керівництво не інформує про неї проактивно (Q33: лише 35% «завжди»).

Організаційна негнучкість. Персонал відчуває значні труднощі із заміною невідповідних завдань (Q28) та узгодженням навантаження (Q29). Це створює постійне джерело невдоволення, стресу, що послаблює утримуючу лояльність.

Порівняння ДС та ПОМС вказує, що для ПОМС утримуюча лояльність є значно сильнішою завдяки факторам зручності (розташування, графік), кращим умовам праці, гнучкості та соціальній підтримці. У ДС ці показники суттєво нижчі. ДС частіше відчувають нестачу організаційної гнучкості, але одночасно з ПОМС не завжди задоволені соціальними гарантіями. Це робить ПОМС більш «осідлими», тоді як ДС потенційно є більш мобільними, якщо з'явиться краща альтернатива.

4. Бренд-лояльність (репутаційна). Цей тип лояльності відображає гордість за організацію, її імідж та готовність рекомендувати її іншим. Загальний стан: зовнішня (перформативна) лояльність висока, внутрішня (справжня готовність рекомендувати) – помірна.

Позитивні аспекти (зовнішня поведінка). Висока готовність говорити про орган влади в позитивному ключі на публіці (Q1: 70% «завжди»).

Висока готовність рекомендувати послуги органу (Q4: 67% «завжди»). Це визнання професіоналізму персоналу органу публічного управління та віри в якість управлінських послуг – продукту.

Негативні аспекти (внутрішні переконання). Небажання рекомендувати орган як місце роботи. Лише 37% «завжди» рекомендують роботу друзям (Q14), і 36% готові «завжди» активно це робити (Q15). Це величезний розрив порівняно з готовністю хвалити орган влади публічно.

Сумніви щодо вибору. П'ята частина опитаних (20%) точно не обрала б цю роботу знову (Q6).

Порівняння ДС та ПОМС дозволяє зробити висновок, що ПОМС дещо більше готові рекомендувати свій орган як місце роботи (Q15, Q18), що, ймовірно, пов'язано з більш позитивним досвідом взаємодії та локальним, більш керованим брендом громади порівняно із загальним, часто негативним брендом «державної влади».

ПОМС мають вищий рівень бренд-лояльності, більше ідентифікують себе з органом влади, частіше відчують гордість за місце роботи та готові рекомендувати орган влади іншим. ДС демонструють більш стримане ставлення до бренду органу влади.

Загальною відповіді на питання 1-40 довели, що ПОМС у більшості аспектів демонструють вищий рівень усіх типів лояльності, особливо афективної, нормативної та бренд-лояльності, що пов'язано з кращим організаційним кліматом, підтримкою керівництва, умовами праці та соціальною політикою. ДС мають нижчі показники емоційної, нормативної та бренд-лояльності, частіше відчують нестачу підтримки, гнучкості та соціальних гарантій, що знижує їхню утримуючу лояльність. В обох професійних групах є резерв для підвищення лояльності через покращення внутрішнього клімату, комунікації, соціальної політики, визнання та підтримки персоналу.

2.2. Інституційні та організаційні драйвери формування лояльності публічних службовців: оцінка умов праці, соціальної політики, культури органів влади та управлінських практик

У цьому блоці в описі відповідей на питання опитування основна увага приділяється: оцінці задоволеності матеріальними і нематеріальними умовами праці (зарплата, соціальна політика, безпека, підбір роботи, якість послуг, прозорість, розвиток персоналу); сприйняттю культури органу влади

респондентів, іміджу, репутації, корпоративної соціальної відповідальності; оцінці управлінських практик (виконання обіцянок, моніторинг, аналіз ефективності, підтримка розвитку); формуванню лояльності через інституційні механізми (винагороди, визнання, прозорість, політика лояльності). Отже, ключовими аспектами дослідження є: інституційна (організаційна) лояльність; вплив організаційних практик на лояльність; соціальна політика та культура органів влади; управлінські механізми підтримки лояльності.

41. Я задоволений своєю поточною зарплатою порівняно з іншими (Задоволення поточною зарплатою): лише 23% (ДС – 18%; ПОМС – 24%) – «завжди»; 36% (ДС – 31%; ПОМС – 38%) – «так, час від часу»; 18% (ДС – 33%; ПОМС – 15%) – «ніколи»; 21% (ДС – 16%; ПОМС – 22%) – «рідко» – середній рівень фінансового задоволення, що може знижувати утримуючу лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності поточною зарплатою. Це вказує на необхідність покращення матеріальної винагороди працівників.

42. Я задоволений соціальною політикою органу влади стосовно персоналу (Задоволеність соціальною політикою): 38% (ДС – 27%; ПОМС – 41%) – завжди, 40% (ДС – 34%; ПОМС – 42%) – «час від часу», але 20% (ДС – 37%; ПОМС – 16%) – «рідко» або «ніколи» – це неоднозначна оцінка, яка сигналізує про недостатню соціальну підтримку. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності соціальною політикою органу влади. Це вказує на необхідність покращення соціальної політики та забезпечення матеріальної задоволеності працівників особливо на державній службі.

43. Я задоволений своєю посадою (Задоволення посадою): 56% (ДС – 47%; ПОМС – 58%) – «завжди»; 33% (ДС – 38%; ПОМС – 32%) – «час від часу» – помірний рівень задоволення змістом праці, але не стабільний. Більшість респондентів (89%) загалом задоволені своєю посадою, що свідчить

про високий рівень задоволеності роботою. Це відповідає критерію «цікава та змістовна робота».

44. Я задоволений тим, як мені підібрали роботу (Задоволеність підбором роботи): 52% (ДС – 46%; ПОМС – 53%) – «завжди»; 38% (ДС – 40%; ПОМС – 37%) – «час від часу»; 9% (ДС – 12%; ПОМС – 9%) – «рідко» і «ніколи» – значна частка працівників не впевнена у відповідності своїй посаді, що може спричиняти внутрішнє незадоволення. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності тим, як їм підібрали роботу. Це вказує на необхідність покращення процесу підбору роботи та забезпечення відповідності робочих місць набутим професійним компетентностям та можливостей для професіоналізації публічних службовців.

45. Я задоволений охороною праці та безпекою в органі влади (Задоволеність охороною праці та безпекою): 53% (ДС – 34%; ПОМС – 57%) – «завжди»; 28% (ДС – 32%; ПОМС – 28%) – «час від часу»; 17% (ДС – 32%; ПОМС – 13%) – «рідко» й «ніколи» – досить прийнятний показник, але із простором для покращення. Більшість респондентів (81%) задоволені охороною праці та безпекою в органі влади, що свідчить про високий рівень безпеки на робочому місці, який здається вищим в органах місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «відчуття безпеки у робочому середовищі».

46. Орган влади має високу репутацію (Репутація органу влади): 52% (ДС – 60%; ПОМС – 51%) – «завжди», 34% (ДС – 37%; ПОМС – 34%) – «час від часу» – стійкий бренд іміджу, що підтримує зовнішню лояльність персоналу. Більшість респондентів (86%) вважають, що орган влади має високу репутацію, що свідчить його про позитивний імідж. Це відповідає критерію «покращення іміджу та репутації підприємства».

47. Фірмовий стиль органу влади чіткий і легко ідентифікується (Фірмовий стиль): 45% (ДС – 41%; ПОМС – 45%) – «завжди»; 33% (ДС – 45%; ПОМС – 31%) – «час від часу»; але 21% (ДС – 12%; ПОМС – 23%) – «рідко» та «ніколи» – суперечливе сприйняття «корпоративного образу», важливо для

ідентичності організації. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень ідентифікації фірмового стилю органу влади. Це вказує на необхідність покращення внутрішньої культури, комунікації та маркетингу.

48. Орган влади посідає лідируючі позиції на ринку управлінських послуг (Лідерство на ринку послуг): 41% (ДС – 47%; ПОМС – 40%) – «завжди»; 43% (ДС – 52%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 11% (ДС – 0%; ПОМС – 16%) – «рідко» – добра репутація, але з розмитим уявленням про перевагу та першість, особливо у посадових осіб місцевого самоврядування. Більшість респондентів (84%) вважають, що орган влади посідає лідируючі позиції на ринку управлінських послуг, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності організації.

49. Орган влади займає значне місце в моїй свідомості (Значимість органу влади у свідомості): 44% (ДС – 33%; ПОМС – 47%) – «завжди»; 37% (ДС – 60%; ПОМС – 32%) – «час від часу»; 18% (ДС – 0%; ПОМС – 20%) – «рідко» і «ніколи» – непогана афективна прив'язаність, але нестійка. Більшість респондентів (81%) вважають, що орган влади в цілому займає значне місце в їхній свідомості, що свідчить про рівень лояльності та прив'язаності до організації, коли половина опитаних вважає їх високими, понад дві третини опитаних – більше менш присутніми, а п'ята частина респондентів – низькими, епізодичними.

50. Орган влади бере активну участь або спонсорує соціальні заходи (Участь у соціальних заходах): лише 45% (ДС – 29%; ПОМС – 49%) – «завжди»; 13% (ДС – 25%; ПОМС – 11%) – «рідко»; 35% (ДС – 31%; ПОМС – 35%) – «час від часу» – не висока соціальна активність органу влади, що знижує гордість і афіліацію персоналу. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень участі органу влади у соціальних заходах. Це вказує на необхідність покращення корпоративної соціальної відповідальності.

51. Якби я змінив роботу, мені знадобилося б багато часу, щоб відновити зв'язок з іншими людьми (Труднощі після зміни роботи (зв'язки)): 28% (ДС – 51%; ПОМС – 35%) – «рідко»; 24% (ДС – 14%; ПОМС – 26%) – «ніколи» –

половина публічних службовців не вбачають великої втрати у разі зміни місця роботи, це сигнал низької утримуючої лояльності. Відповіді респондентів свідчать про доволі різний рівень складності відновлення зв'язків з іншими людьми після зміни роботи. Це вказує на необхідність покращення комунікації та взаємин, взаємодії між працівниками.

52. Якби я змінив роботу, я б більше не користувався тими ж привілеями та пільгами (Втрата пільг при зміні роботи): 31% (ДС – 44%; ПОМС – 28%) – «час від часу»; 16% (ДС – 6%; ПОМС – 18%) – «завжди» – невелика п'ята частина працівників часто визнає втрату переваг, але в цілому для публічних службовців це – не критично. Трохи менше половини респондентів (47%) так чи інакше вважають, що після зміни роботи вони більше не користувалися б тими ж привілеями та пільгами, що може свідчити про невисокий рівень задоволеності соціальною політикою органу влади.

53. Якби я змінив роботу, я не думаю, що нова компанія змогла б запропонувати еквівалент (Альтернативність нових організацій): лише 19% (ДС – 10%; ПОМС – 21%) – «завжди»; 35% (ДС – 55%; ПОМС – 30%) – «час від часу»; 35% (ДС – 25%; ПОМС – 36%) – «рідко» – утримуюча лояльність помірна, люди не вважають нове місце суттєво кращим. Утримуюча лояльність персоналу дещо вища в органах місцевого самоврядування. Відповіді всіх публічних службовців свідчать про різний рівень впевненості у можливості нової компанії запропонувати еквівалентні умови. Це вказує на необхідність покращення умов праці, соціальної політики та матеріальної винагороди працівників.

54. Я звик до цієї організації, тому не хочу її змінювати (Звикання до організації): 37% (ДС – 53%; ПОМС – 34%) – «час від часу»; 43% (ДС – 39%; ПОМС – 43%) – «завжди», але 19% (ДС – 8%; ПОМС – 20%) – «рідко» і «ніколи» – середній рівень інерційної прив'язаності. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень прив'язаності до органу влади. Це вказує на необхідність покращення умов праці, культури органу влади та привабливості професійного середовища.

55. Чи відчуваєте Ви, що орган влади в якому Ви працюєте, формує лояльність особисто до Вас? (Чи формує орган лояльність до персоналу): 37% (ДС – 48%; ПОМС – 36%) – «час від часу»; 36% – (ДС – 33%; ПОМС – 36%) «ніколи» та «рідко»; 26% (ДС – 18%; ПОМС – 27%) – «завжди». Непереконлива двобічність лояльності, публічні службовці не завжди відчувають підтримку. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень відчуття формування лояльності з боку органу влади. Це вказує на необхідність покращення двобічності лояльності та взаємозв'язку між працівниками та органом влади.

56. Чи виконує керівництво надані Вам свої обіцянки? (Виконання обіцянок керівництвом): 37% (ДС – 30%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; 11% (ДС – 18%; ПОМС – 8%) – «рідко»; 50% (ДС – 40%; ПОМС – 52%) – «завжди»; 2% (ДС – 10%; ПОМС – 18%) – «ніколи» – нестабільна довіра до керівництва, що знижує нормативну лояльність. Лише половина респондентів (50%) переконані, що керівництво завжди виконує свої обіцянки, що свідчить про високий у них рівень довіри до керівництва. Це відповідає критерію «виконання обіцянок керівництвом».

57. Чи бачите Ви, що керівництво може проактивно виявити ризики в роботі (Здатність керівництва виявляти ризики): лише 25% (ДС – 19%; ПОМС – 26%) – «завжди»; 45 % (ДС – 50%; ПОМС – 44%) – «час від часу»; 23% (ДС – 28%; ПОМС – 23%) – «рідко» – низька оцінка стратегічної чутливості керівництва, що впливає на довіру. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень проактивності керівництва у виявленні ризиків. Це вказує на необхідність покращення проактивного управління та виявлення ризиків.

58. Чи проводяться на роботі регулярні опитування працівників, щоб виявляти їхні незадоволення та потенційні проблеми? (Регулярні опитування працівників): 15% (ДС – 14%; ПОМС – 15%) – «завжди»; 30% (ДС – 31%; ПОМС – 30%) – «ніколи»; 28% (ДС – 21%; ПОМС – 28%) – «час від часу»; 27% (ДС – 33%; ПОМС – 26%) – «рідко» – відсутність діалогу та моніторингу настроїв персоналу. Більшість респондентів (57%) вважають, що регулярні

опитування працівників не проводяться, що свідчить про недостатню увагу до виявлення незадоволення та потенційних проблем. Це вказує на необхідність покращення комунікації та взаємодії з працівниками.

59. Чи подобається Вам те, як здійснюється аналіз показників ефективності Вашої роботи та як звертається увага на Ваші відхилення від норми? (Аналіз результатів праці): 20% (ДС – 32%; ПОМС – 17%) – «рідко»; 11% (ДС – 8%; ПОМС – 11%) – «ніколи»; лише 25% (ДС – 20%; ПОМС – 26%) – «завжди»; 42% (ДС – 37%; ПОМС – 44%) – «час від часу» – низький рівень оцінювання ефективності, демотивуючий фактор для персоналу. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень задоволеності аналізом показників ефективності роботи. Це вказує на необхідність покращення процесу аналізу ефективності та звернення уваги на відхилення від норми.

60. Чи задоволені Ви тим, як забезпечена зовнішня якість адміністративного продукту або управлінських послуг у Вас на роботі? (Зовнішня якість послуг): 45% (ДС – 54%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 39% (ДС – 33%; ПОМС – 40%) – «завжди» – відносна впевненість у якості послуг, що підсилює професійну самооцінку працівників. Більшість респондентів (84%) різною мірою задоволені зовнішньою якістю адміністративного продукту або управлінських послуг, що свідчить про в принципі високий рівень якості послуг. Це відповідає критерію «забезпечення зовнішньої якості продукту або послуг».

61. Як Ви вважаєте, чи здійснюється моніторинг поведінки працівників органу влади, в якому Ви працюєте, соціальних мережах та інших публічних просторах? (Моніторинг поведінки працівників у публічному просторі): 25% (ДС – 31%; ПОМС – 25%) – «рідко»; 38% (ДС – 27%; ПОМС – 40%) – «час від часу»; 26% (ДС – 21%; ПОМС – 27%) – «завжди»; та 10% (ДС – 21%; ПОМС – 7%) – «ніколи» – працівники частково усвідомлюють нагляд, але не відчують системного моніторингу. Це знижує, особливо у державних службовців, нормативну самодисципліну та довіру. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень моніторингу поведінки публічних службовців у

соціальних мережах та інших публічних просторах. Це вказує на необхідність покращення моніторингу та аналізу поведінки працівників.

62. Як Ви вважаєте, потрібно здійснювати моніторинг поведінки працівників органу влади, в якому Ви працюєте, соціальних мережах та інших публічних просторах? (Потреба у моніторингу поведінки працівників): 44% (ДС – 54%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 28% (ДС – 16%; ПОМС – 30%) – «завжди» – працівники самі визнають доцільність контролю, що свідчить про внутрішню схильність до регуляції середовища. Більшість респондентів (72%) вважають, що моніторинг поведінки працівників у соціальних мережах та інших публічних просторах потрібно здійснювати, що свідчить про високий рівень підтримки цієї практики. Це відповідає критерію «моніторинг поведінки працівників у соціальних мережах».

63. В органі влади, де Ви працюєте, практикується прозорість у прийнятті рішень та розподілі ресурсів (Прозорість прийняття рішень та розподілу ресурсів): лише 48% (ДС – 30%; ПОМС – 51%) – «завжди»; 34% (ДС – 27%; ПОМС – 35%) – «час від часу»; 17% (ДС – 42%; ПОМС – 13%) – «рідко» й «ніколи» – симптоматика низької інституційної відкритості, особливо на державній службі, що послаблює довіру до організаційної справедливості. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень прозорості у прийнятті рішень та розподілі ресурсів. Це вказує на необхідність покращення прозорості та комунікації в управлінні.

64. Чи досліджується органом влади та керівниками Ваш потенціал до роботи? (Дослідження потенціалу працівників): 27% (ДС – 18%; ПОМС – 29%) – «ніколи» й «рідко»; 37% (ДС – 50%; ПОМС – 33%) – «час від часу», лише 36% – (ДС – 31%; ПОМС – 37%) завжди – нестабільне виявлення здібностей співробітників, що гальмує розвиток і демотивує. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень дослідження потенціалу працівників, особливо на державній службі України. Це вказує на необхідність покращення процесу дослідження потенціалу персоналу.

65. Чи маєте Ви зараз цікаву та змістовну роботу, яка відповідає Вашим можливостям, компетентностям та інтересам? (Змістовність роботи відповідно до компетенцій): 35% (ДС – 37%; ПОМС – 35%) – «час від часу»; 52% (ДС – 48%; ПОМС – 53%) – «завжди» – більшість опитаних має повну, третина опитаних – часткову відповідність, але є потенціал до оптимізації завдань під сильні сторони працівника. В цілому більшість респондентів (87%) так або інакше вважають, що мають цікаву та змістовну роботу, що відповідає їхнім можливостям, компетентностям та інтересам. Це відповідає критерію «цікава та змістовна робота».

66. Вам надаються можливості для розвитку, стимулюється зниження плинності кадрів (Можливості для розвитку, зниження плинності кадрів): 37% (ДС – 44%; ПОМС – 35%) – «час від часу»; 19% (ДС – 18%; ПОМС – 19%) – «рідко», лише 39% (ДС – 33%; ПОМС – 40%) – «завжди» – недостатні інвестиції в розвиток персоналу, що знижує афективну та утримуючу лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень надання можливостей для розвитку та стимулювання зниження плинності кадрів. Це вказує на необхідність покращення проектування та процесу розвитку персоналу.

67. Ви маєте матеріальну задоволеність та задоволення індивідуальних потреб, зарплату, виплати, соціальний пакет (Матеріальне задоволення та індивідуальні потреби): 34% (ДС – 31%; ПОМС – 35%) – «час від часу», 33% (ДС – 20%; ПОМС – 36%) – «завжди»; 22% (ДС – 23%; ПОМС – 22%) – «рідко» – неоднозначне сприйняття оплати, що може провокувати приховану демотивацію. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень матеріальної задоволеності та задоволення індивідуальних потреб, хоча кращу задоволеність демонструють посадові особи місцевого самоврядування. Це вказує на необхідність покращення матеріальної винагороди працівників.

68. Для персоналу органу влади проводяться регулярні тренінги з етики та професійної поведінки (Тренінги з етики та професійної поведінки): 15% (ДС – 14%; ПОМС – 15%) – «завжди»; 41% (ДС – 68%; ПОМС – 48%) –

«ніколи» та «рідко»; лише 33% (ДС – 16%; ПОМС – 36%) – «час від часу» – практика етичного розвитку дуже слабка, хоча важлива для підтримки професійної культури. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень проведення регулярних тренінгів з етики та професійної поведінки. Це вказує на необхідність покращення процесу проведення тренінгів та підвищення індивідуальної та організаційної ефективності.

69. Керівництво здійснює аналіз настроїв, оцінку результатів діяльності та продуктивності, оцінку ефективності (Аналіз настроїв і ефективності керівництвом): 40% (ДС – 32%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 11,86% (ДС – 15%; ПОМС – 11%) – «ніколи»; 25% (ДС – 34%; ПОМС – 24%) – «рідко»; 22% (ДС – 19%; ПОМС – 23%) – «завжди» – критично слабкий зворотний зв'язок, що руйнує двобічну лояльність. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень проведення аналізу настроїв, оцінки результатів діяльності та продуктивності. Це вказує на необхідність покращення процесу аналізу та оцінки ефективності.

70. В органі влади впроваджено політику «нульової терпимості» до розголошення конфіденційної інформації (Політика «нульової терпимості» до розголошення): 41% (ДС – 30%; ПОМС – 43%) – «завжди»; 12% (ДС – 10%; ПОМС – 12%) – «ніколи»; 31% (ДС – 32%; ПОМС – 32%) – «час від часу»; 15% (ДС – 27%; ПОМС – 12%) – «рідко» – немає чіткої політики або вона нечітко комунікується з персоналом. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень впровадження політики «нульової терпимості» до розголошення конфіденційної інформації. Це вказує на необхідність покращення політики конфіденційності та її впровадження.

71. Орган влади викликає постійні та позитивні почуття, незважаючи на можливу тимчасову втрату іміджу на ринку праці (Позитивні почуття до органу влади попри імідж): 42% (ДС – 49%; 50%) – «час від часу»; 33% (ДС – 31%, ПОМС – 34%) – завжди; 17% (ДС – 20%; ПОМС – 16%) – «ніколи» та «рідко» – середній рівень емоційної прихильності з високим ризиком її втрати. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень позитивних почуттів до

органу влади. Це вказує на необхідність покращення культури органу влади та професійного середовища.

72. В органі влади формується сумісність організації з працюючими в ній людьми (Сумісність організації з персоналом): 47% (ДС – 39%; ПОМС – 48%) – «час від часу»; 12% (ДС – 21%; ПОМС – 10%) – «рідко»; 36% (ДС – 32%; ПОМС – 38%) – «завжди»; та 3% (ДС – 6%; ПОМС – 3%) – «ніколи». Формально більшість респондентів (83%) вважають, що в органі влади завжди та час від часу формується сумісність організації з працюючими в ній людьми. Але загальний баланс відповідей вказує на неповну культурну відповідність, що впливає на комфорт і залучення, та перешкоджає високому рівню сумісності. Це відповідає критерію «формування сумісності організації з працюючими в ній людьми».

73. В органі влади формується політика з розумінням того, що різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників (Усвідомлення впливу рівня лояльності на поведінку): 30% (ДС – 24%; ПОМС – 32%) – «завжди»; 47% (ДС – 42%; ПОМС – 47%) – «час від часу»; 19% (ДС – 29%; ПОМС – 16%) – «рідко». Більшість респондентів (77%) вважають, що в органі влади формується політика з розумінням того, що різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників. Результати свідчать про доволі високий рівень розуміння керівництвом важливості лояльності, працівники усвідомлюють значущість лояльності, але органи влади ще не інтегрували це у культуру та поведінку.

74. Орган влади визнає та винагороджує за лояльність (Визнання та винагорода за лояльність): 16% (ДС – 21%; ПОМС – 15%) – «завжди»; 37% (ДС – 30%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; 16% (ДС – 12%; ПОМС – 17%) – «ніколи»; «рідко» – 29% (ДС – 36%; ПОМС – 28%). Відповіді респондентів свідчать про різний, а в цілому – про дуже низький рівень визнання та винагороди за лояльність, формальне ставлення до визнання, немає системної політики лояльності. Це вказує на необхідність покращення процесу визнання та винагороди працівників за їхню лояльність.

75. Органу влади варто краще визнавати та винагороджувати за лояльність (Необхідність покращення винагороди за лояльність): 47% (ДС – 46%; ПОМС – 47%) – «час від часу»; 31% (ДС – 31%; ПОМС – 32%) – «завжди»; 20% (ДС – 22%, ПОМС – 20%) – «рідко» і «ніколи» – розподіл думок, але є чіткий запит на вдосконалення. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень визнання необхідності покращення процесу винагороди за лояльність. Це вказує на необхідність покращення процесу визнання та винагороди працівників за їхню лояльність.

76. В органі влади можливості кар'єрного росту, заробітна плата та можливості розвитку компетенцій поєднуються з підвищенням індивідуальної та організаційної ефективності (Поєднання зростання зарплати, кар'єри, ефективності): 26% (ДС – 21%; ПОМС – 27%) – «завжди»; 29% (ДС – 30%; ПОМС – 27%) – «рідко», 37% (ДС – 32%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; «ніколи» – 8% (ДС – 15%; ПОМС – 7%). Відповіді респондентів свідчать про різний рівень можливостей кар'єрного росту, заробітної плати та розвитку компетенцій. Це вказує на необхідність суттєвого покращення процесу розвитку персоналу, підвищення індивідуальної та організаційної ефективності, оскільки в органі публічного управління немає стратегії балансу винагород і розвитку, що гальмує утримуючу лояльність.

77. Я бачу зусилля організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності (Корпоративна соціальна відповідальність): 28% (ДС – 30%; ПОМС – 27%) – «завжди»; 42% (ДС – 40%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 25% (ДС – 27%; ПОМС – 25%) – «рідко»; 4% (ДС – 2%; ПОМС – 5%) – «ніколи» – недостатня корпоративна соціальна активність, що не стимулює зовнішню ідентифікацію працівників з органом влади. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень зусиль органу влади у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Це вказує на необхідність покращення процесу формування корпоративної соціальної відповідальності.

78. Ви маєте віру і відповідність цінностям, цілям та політиці органу влади (Віра у цінності організації): 51% (ДС – 49%; ПОМС – 51%) – «завжди»;

36% (ДС – 40%; ПОМС – 35%) – «час від часу» – відносно високий рівень ідентифікації, важлива опора для нормативної лояльності. Більшість респондентів (87%) мають віру і відповідність цінностям, цілям та політиці органу влади, що свідчить про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «віра і відповідність цінностям, цілям та політиці організації».

79. Я маю бажання зберегти організацію, де я працюю (Бажання зберегти організацію): 70% (ДС – 56%; ПОМС – 73%) – «завжди»; 23% (ДС – 35%; ПОМС – 20%) – «так, час від часу» – дуже сильний індикатор загальної організаційної підтримки, хоч і не афективної. Більшість респондентів (93%) мають бажання зберегти орган влади, де вони працюють, що свідчить про високий рівень лояльності публічних службовців до органу влади. Це відповідає критерію «бажання зберегти організацію».

Таким чином, інтерпретація відповідей на питання 41-79 дозволила зробити такі висновки:

1. Афективна лояльність. Ключові показники у всіх публічних службовців: задоволеність посадою: 89% позитивно оцінюють (Q43); відчуття безпеки: 81% позитивно оцінюють (Q45); підтримка керівництва: лише 43% «завжди» відчують (Q39).

Проблеми афективної лояльності публічних службовців: низька довіра до керівництва, слабка підтримка колег, недостатня увага до розвитку (39% «завжди» – Q 66).

У той же час: Q43 (Задоволення посадою): ДС – 47% «завжди», ПОМС – 58% «завжди»; Q49 (Значимість органу влади у свідомості): ДС – 33% «завжди», ПОМС – 47% «завжди»; Q54 (Звикання до органу влади): ДС – 39% «завжди», ПОМС – 43% «завжди»; Q71 (Позитивні почуття до органу влади попри імідж): ДС – 31% «завжди», ПОМС – 34% «завжди».

Афективна лояльність виражена дещо сильніше у ПОМС, ніж у ДС. ПОМС частіше відчують себе частиною органу влади, мають вищий рівень задоволення посадою та значимості органу публічного управління у власній свідомості. ДС демонструють нижчий рівень емоційної прив'язаності, що

може бути пов'язано з меншою гнучкістю чи меншою залученістю у прийнятті рішень.

2. Нормативна лояльність. Ключові показники: відповідність цінностям: 87% позитивно оцінюють (Q78); бажання зберегти орган влади: 93% позитивно оцінюють (Q79); виконання обіцянок: лише 50% «завжди» довіряють (Q56).

Проблемами нормативної лояльності визначено: низьку довіру до виконання обіцянок; слабкий моніторинг поведінки (26% «завжди» – Q61); недостатнє визнання лояльності (16% «завжди» – Q74).

У той же час: Q55 (Чи формує орган лояльність до персоналу): ДС – 18% «завжди», ПОМС – 27% «завжди»; Q56 (Виконання обіцянок керівництвом): ДС – 40% «завжди», ПОМС – 52% «завжди»; Q73 (Усвідомлення впливу рівня лояльності на поведінку): ДС – 24% «завжди», ПОМС – 32% «завжди».

Нормативна лояльність дещо вища у ПОМС, які частіше відчують підтримку, бачать виконання обіцянок керівництвом і мають віру у цінності органу влади. ДС демонструють нижчий рівень етичної лояльності, що може бути пов'язано з меншою прозорістю та меншою увагою до персоналу.

3. Утримуюча (інструментальна, розрахункова/інерційна) лояльність. Її ключовими показниками у публічних службовців є: зарплата: лише 23% «завжди» задоволені (Q41); соціальна політика: 38% «завжди» задоволені (Q42); кар'єрний розвиток: 26% «завжди» бачать поєднання кар'єри та розвитку (Q76); матеріальне задоволення: 33% «завжди» задоволені (Q67).

Проблеми утримуючої лояльності публічних службовців: відсутність унікальних соціальних пільг, непрозорість системи стимулювання та зовнішньої мотивації; слабка кар'єрна перспектива.

Інші показники: Q52 (Втрата пільг при зміні роботи): ДС – 6% «завжди», ПОМС – 18% «завжди»; Q53 (Альтернативність нових організацій): ДС – 10% «завжди», ПОМС – 21% «завжди»; Q54 (Звикання до організації): ДС – 39% «завжди», ПОМС – 43% «завжди»; Q51 (Труднощі після зміни роботи): ДС – 14% «ніколи», ПОМС – 26% «ніколи».

Утримуюча лояльність у ПОМС трохи вища, вони частіше вважають, що нова організація для працевлаштування не зможе запропонувати еквівалент, і більше бояться втратити пільги. ДС менш схильні залишатися лише через вигоду чи інерцію, що може свідчити про більшу потенційну міжпрофесійну мобільність або меншу залежність від поточного місця роботи.

4. Бренд-лояльність (іміджева, інституційна). Її ключовими показниками є: зовнішня якість послуг: 84% позитивно оцінюють (Q60); репутація органу влади: 86% позитивно оцінюють (Q46); Корпоративна соціальна відповідальність: Лише 28% «завжди» бачать зусилля (Q77).

Проблеми бренд-лояльності публічних службовців: низька внутрішня ідентифікація з брендом, слабка соціальна відповідальність, недостатня прозорість рішень (48% «завжди» бачать прозорість – Q63).

Інші показники: Q46 (Репутація органу влади): ДС – 60% «завжди», ПОМС – 51% «завжди»; Q47 (Фірмовий стиль): ДС – 41% «завжди», ПОМС – 45% «завжди»; Q48 (Лідерство на ринку послуг): ДС – 47% «завжди», ПОМС – 40% «завжди»; Q77 (Корпоративна соціальна відповідальність): ДС – 30% «завжди», ПОМС – 27% «завжди».

Бренд-лояльність виражена сильніше у ДС, які частіше вважають свій орган влади лідером, мають вищу оцінку репутації та фірмового стилю. ПОМС оцінюють бренд-складову трохи нижче, можливо, через більшу орієнтацію на локальні проблеми та меншу централізованість.

Утримуюча лояльність публічних службовців базується на базових умовах праці, але відсутні унікальні переваги в працевлаштуванні. Бренд-лояльність висока зовні, але слабка всередині органу влади. Нормативна лояльність існує, але не має глибокого ціннісного підґрунтя. Афективна лояльність є найслабшою через відсутність емоційної прив'язаності.

ПОМС демонструють вищу афективну, нормативну та утримуючу лояльність, що свідчить про більшу емоційну та етичну прив'язаність, а також про більшу залежність від місця роботи. ДС мають вищу бренд-лояльність, більше цінують імідж, репутацію та лідерство органу влади, але менш

емоційно та етично прив'язані до органу влади. В обох професійних групах є простір для покращення всіх типів лояльності, особливо через підвищення прозорості, соціальної політики, визнання та винагороди, а також розвитку персоналу.

2.3. Психологічні, поведінкові та групові детермінанти лояльності публічних службовців: емоційна залученість, ідентифікація, взаємодія та професійна відповідальність

У цьому блоці дослідження відповідей на питання опитувальника зосереджено на емоційній та психологічній прихильності до органу публічного управління (емоційна прив'язаність, відчуття себе частиною, приналежність, довіра, відданість, самореалізація); груповій динаміці (солідарність, взаємні зобов'язання, сумісність, ідентифікація з професійною групою); поведінкових проявах лояльності (поширення позитивних відгуків, активна поведінка, відповідальність, готовність до самопожертви, мінімізація шкоди); індивідуальних мотиваціях і задоволеності (задоволення потреб, баланс робота-сім'я, прагнення до розвитку). Отже, ключовими аспектами є: афективна (емоційна) та нормативна лояльність; психологічна залученість і групова ідентифікація; поведінкові прояви лояльності; внутрішні мотиватори та професійна відповідальність.

80. Я маю психологічну прив'язаність, емоційну пов'язаність та відданість, коли організація викликає у мене постійні та позитивні почуття; світоглядну та емоційну пов'язаність з роботою (Емоційна прив'язаність, світоглядне ототожнення): 36% (ДС – 49%; ПОМС – 33%) – «час від часу»; 46% (ДС – 40%; ПОМС – 48%) – «завжди»; 18% (ДС – 10%; ПОМС – 19%) – «рідко» й «ніколи» – середній емоційний зв'язок, який варто розвивати для сталості лояльності публічного службовця до органу влади. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень психологічної прив'язаності,

емоційної пов'язаності та відданості. Це вказує на необхідність покращення прямих та зворотних зв'язків в управлінні персоналом, культури органів публічного управління та професійного середовища.

81. Я маю твердий намір (або тенденцію) продовжувати працювати в даній організації (Намір продовжувати працювати в органі влади): 33% (ДС – 33%; ПОМС – 33%) – «час від часу»; 53% (ДС – 50%; ПОМС – 53%) – «завжди» – загалом позитивна тенденція, яка відображає утримуючу і частково нормативну лояльність, але не абсолютну стабільність. Більшість респондентів (86%) мають твердий намір продовжувати працювати в даному органі влади, що свідчить про високий рівень лояльності цієї частини опитаних. Це відповідає критерію «міцне рішення продовжити роботу в організації».

82. Я маю відчуття себе важливою частиною організації (Відчуття себе важливою частиною організації): 37% (ДС – 43%; ПОМС – 36%) – «час від часу»; 50% (ДС – 41%; ПОМС – 51%) – «завжди» – середній рівень афективної залученості, який потребує підтримки визнанням та участю в ухваленні рішень. Більшість респондентів (87%) мають відчуття себе важливою частиною органу влади, що свідчить у них про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «відчуття себе важливою частиною організації».

83. Я маю потребу в самореалізації тут, де я працюю (Потреба в самореалізації): 42% (ДС – 37%; ПОМС – 43%) – «завжди»; 44% (ДС – 54%; ПОМС – 41%) – «час від часу» – високий показник, що свідчить про внутрішні мотиватори та мотиви персоналу, важливо підтримувати відповідними можливостями. Більшість респондентів (86%) мають потребу в самореалізації на роботі, що свідчить про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «потреба в самореалізації».

84. Я відчуваю, що правила на робочому місці є дуже чіткими та зрозумілими (Чіткість правил на робочому місці): 26% (ДС – 31%; ПОМС – 26%) – «час від часу»; 61% (ДС – 46%; ПОМС – 65%) – «завжди» – загалом позитивна організаційна структура, що сприяє нормативній лояльності.

Більшість респондентів (87%) вважають, що правила на робочому місці є чіткими та зрозумілими, що свідчить про високий рівень організації. Це відповідає критерію «відчуття чітких і зрозумілих правил на робочому місці».

85. Я дотримуюсь норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю (Дотримання норм без контролю): 90% (ДС – 79%; ПОМС – 92%) – завжди; так, час від часу – 9% (ДС – 21%; ПОМС – 7%) – високий рівень внутрішньої етичності та самодисципліни, сильний індикатор нормативної лояльності. Всі респонденти дотримуються норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю, що свідчить про високий рівень дотримання норм професійної етики. Це відповідає критерію «дотримання норм професійної поведінки за відсутності суворого контролю».

86. Я відчуваю себе в безпеці у своєму житловому/робочому середовищі (Відчуття безпеки у середовищі): 49% (ДС – 39%; ПОМС – 51%) – «завжди»; 39% (ДС – 37%; ПОМС – 39%) – «час від часу»; 8% (ДС – 18%; ПОМС – 6%) – «рідко». Більшість респондентів (78,57%) відчувають себе в безпеці у своєму житловому/робочому середовищі, що свідчить про високий рівень безпеки. Це відповідає критерію «відчуття безпеки у житловому/робочому середовищі». Проте для п'ятої-десятої частини публічних службовців комфорт неповний.

87. Я маю здатність та здібність вирішувати проблеми, які виникають на роботі (Здатність вирішувати проблеми): 65% (ДС – 52%; ПОМС – 68%) – «завжди»; 33% (ДС – 41%; ПОМС – 30%) – «час від часу» – високий рівень професійної спроможності, важливо конвертувати це у відчуття значущості праці. Всі респонденти вважають, що мають здатність та здібність вирішувати проблеми, які виникають на роботі, що свідчить про високий рівень самооцінки власної професійної компетентності. Самооцінка власної компетентності дещо вища у посадових осіб місцевого самоврядування. Це умовно відповідає критерію «здатність вирішувати проблеми на роботі».

88. Я можу пропонувати покращення по роботі (Пропозиції щодо покращень): 45% (ДС – 52%; ПОМС – 43%) – «час від часу»; 43% (ДС – 35%; ПОМС – 45%) – «завжди»; «рідко» – 10% (ДС – 12%; ПОМС – 10%) – помірна

участь у розвитку, можна посилити за рахунок системи ідей/покращень. Більшість респондентів (88%) переконані, що вони можуть пропонувати покращення по роботі. Це передбачає у них високий рівень активності та прагнення до розвитку. Десята частина опитаних не можуть пропонувати покращення по роботі. Наведені відповіді мають відношення до критерію «пропонування покращень по роботі». Порівнюючи відповіді на питання 87 і 88, зробимо висновок, що майже всі опитані переконані у власній високій професійній компетентності та спроможності управляти, у здатності та здібності вирішувати проблеми, які виникають на роботі (питання 87), але одночасно лише 88% з них же можуть бути ініціаторами чогось нового, інноваційного, кращого для роботи.

89. Я маю хорошу сім'ю (Наявність хорошої сім'ї): 94% (ДС – 91%; ПОМС – 95%) – завжди, непряма, але важлива відповідь – підтримка позаробочого балансу корелює з професійною стабільністю. Більшість респондентів (93%) мають хорошу сім'ю, що має свідчити про високий рівень задоволеності життям. Це відповідає критерію «наявність хороших сімей у працівників».

90. Я маю на роботі взаємні зобов'язання (Наявність взаємних зобов'язань): 67% (ДС – 52%; ПОМС – 70%) – «завжди»; 27% (ДС – 39%; ПОМС – 25%) – «час від часу» – сильний індикатор двобічної лояльності, яку варто підтримувати. Більшість респондентів (94%) мають на роботі взаємні зобов'язання, які здаються більш міцними в органах місцевого самоврядування, що свідчить про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «взаємні зобов'язання на роботі».

91. На роботі я маю солідарність з колегами (Солідарність із колегами): 66% (ДС – 50%; ПОМС – 69%) – «завжди»; 31% (ДС – 46%; ПОМС – 28%) – «час від часу» – сильний колективний дух, позитив для афективної лояльності. Всі респонденти мають солідарність з колегами на роботі, що свідчить про високий рівень командної роботи, особливо в органах місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «солідарність з колегами по роботі».

92. На роботі я маю відданість (відданість дорученому завданню): 86% (ДС – 77%; ПОМС – 88%) – «завжди»; «так, час від часу» – 13% (ДС – 13%; ПОМС – 11%) – надзвичайно високий показник самооцінки власної відповідальності, ключ до внутрішньої лояльності. Всі респонденти переконують про відданість дорученому завданню, що свідчить про високий рівень їхньої лояльності. Це відповідає критерію «відданість дорученому завданню».

93. Я відчуваю приналежність, довіру та бажання бути з організацією, де я працюю (Приналежність, довіра, бажання бути з організацією): 61% (ДС – 58%; ПОМС – 62%) – «завжди»; 34% (ДС – 33%; ПОМС – 30%) – «час від часу» – досить хороший рівень організаційної ідентифікації та ідентифікованості персоналу. Більшість респондентів (95%) визнали відчуття приналежності, довіри та бажання бути з органом влади, де вони працюють, що свідчить про високий у них рівень лояльності. Це відповідає критерію «приналежність, довіра та бажання бути з організацією».

94. Я маю прагнення розвивати організацію (Прагнення до розвитку організації): 65% (ДС – 56%; ПОМС – 66%) – «завжди»; 29% (ДС – 35%; ПОМС – 28%) – «час від часу» – баланс емоційної та раціональної прихильності, сигнал для стимулювання реальної, конкретної, професійної ініціативності. Більшість респондентів (94%) декларують прагнення розвивати орган влади, що свідчить про високий у них рівень лояльності. Це відповідає критерію «прагнення розвивати організацію».

95. Я маю активну поведінку, орієнтовану на рішення, ніж на проблему (Активна поведінка, орієнтована на рішення): 68% (ДС – 50%; ПОМС – 71%) – «завжди»; «так, час від часу» – 30% (ДС – 46%; ПОМС – 26%). Більшість респондентів (98%) впевнені, що мають активну поведінку, орієнтовану на рішення. Це може свідчити про високий рівень проактивності, позитивний вплив на організаційну ефективність, високий рівень лояльності та прагнення до розвитку. Це відповідає критерію «активна поведінка, орієнтована на рішення, ніж на проблему».

96. Я маю надію на покращення умов праці, готовність підтримувати організацію та демонстрацію бажаної поведінки (Надія на покращення, готовність підтримувати): 63% (ДС – 38%; ПОМС – 68%) – «завжди»; «так, час від часу» – 31% (ДС – 49%; ПОМС – 27%) – висока психологічна стійкість та оптимізм, особливо в органах місцевого самоврядування. Такі настрої варто підкріплювати діями керівництва у напрямку покращення умов праці. Більшість респондентів (94%) мають надію на покращення умов праці та готовність підтримувати орган влади, що свідчить про високий рівень лояльності персоналу до органу влади, в якому вони працюють. Це відповідає критерію «надія на покращення умов праці, готовність підтримувати організацію та демонстрація бажаної поведінки».

97. Я сприяю чи розповсюджую позитивні відгуки про орган влади, водночас перешкоджаю негативним відгукам (свідома прихильність) про нього (Поширення позитивних відгуків про орган влади): 60% (ДС – 50%; ПОМС – 62%) – «завжди»; 32% (ДС – 46%; ПОМС – 29%) – «час від часу» – висока афіліація, якій одночасно не завадить стимулювання організаційного патріотизму. Відповіді респондентів свідчать про різний рівень сприяння та розповсюдження позитивних відгуків про орган влади. Це вказує на необхідність покращення комунікації та зовнішнього стимулювання публічних службовців або посилення їхніх мотивів на поширення гарних відгуків.

98. Я сприяю чи розповсюджую позитивні відгуки про колектив органу влади, водночас перешкоджаю негативним відгукам (свідома прихильність) про них (Поширення позитивних відгуків про колектив): 60% (ДС – 46%; ПОМС – 63%) – «завжди»; 32% (ДС – 46%; ПОМС – 28%) – «час від часу»; 5% (ДС – 6%; ПОМС – 5%) – «рідко». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень сприяння та розповсюдження персоналом позитивних відгуків про колектив органу влади. Це вказує на необхідність покращення в першу чергу на державній службі комунікації та мотивації працівників з метою подолання розриву між внутрішнім сприйняттям і зовнішньою комунікацією.

99. Я сприяю чи розповсюджую позитивні відгуки про колег органу влади, водночас перешкоджаю негативним відгукам (свідома прихильність) про них (Поширення позитивних відгуків про колег): 59% (ДС – 45%; ПОМС – 63%) – «завжди»; «час від часу» – 31% (ДС – 48%; ПОМС – 27%); 6% (ДС – 6%; ПОМС – 6%) – «рідко». Більшість респондентів (90%) сприяють чи розповсюджують позитивні відгуки про колег органу влади, що свідчить про високий рівень лояльності персоналу до колег. Це відповідає критерію «відповідальність». Водночас отримані відповіді можуть вказувати на подвійне сприйняття: повага є, але вона не завжди транслюється назовні.

100. Я – відповідальний (Відповідальність): 93% (ДС – 89%; ПОМС – 93%) – «завжди»; «так, час від часу» – 7% (ДС – 10%; ПОМС – 6%) – стрижень нормативної лояльності, основа внутрішньої культури. Всі респонденти вважають себе відповідальними, що може свідчити про високий рівень сформованості етичності професійної поведінки. Це відповідає критерію «відповідальність».

101. Я можу страждати мовчки, не скаржачись, маю впевненість, що в майбутньому ситуація покращиться (терпіння, готовність до самопожертви, очікування покращень): 46% (ДС – 66%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; лише 28% (ДС – 23%; ПОМС – 29%) – «завжди»; 17% (ДС – 8%; ПОМС – 19%) – «рідко». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень терпіння та готовності до самопожертви. Це вказує на необхідність покращення умов праці та мотивації працівників з метою подолання нині сформованої помірної психологічної стійкості, але не готовності до самопожертви постійно. Отримані результати показують відсутність високої афективної або нормативної лояльності, схильність до критичного сприйняття труднощів.

102. Я маю бажання відмовитися від власних інтересів на роботі (Готовність відмовитися від власних інтересів): 39% (ДС – 39%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; 29% (ДС – 43%; ПОМС – 26%) – «рідко»; 12% (ДС – 4%, ПОМС – 14%) – «ніколи»; лише 20% (ДС – 13%; ПОМС – 21%) – «завжди». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень бажання відмовитися від

власних інтересів на роботі. Це вказує на необхідність покращення внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів публічних службовців для подолання низького рівня альтруїзму в професійній поведінці, коли службовці орієнтовані на баланс особистих і організаційних інтересів.

103. Я вважаю себе сумісним з працюючими зі мною на індивідуальному та організаційному рівні (Сумісність з колегами на індивідуальному/організаційному рівні): 63% (ДС – 47%; ПОМС – 66%) – «завжди»; 33% (ДС – 45%; ПОМС – 30%) – «час від часу» – високий рівень самооцінки гармонійного співіснування, важливий чинник стабільності командної роботи та афективної лояльності. Більшість респондентів (96%) вважають себе сумісними з працюючими на індивідуальному та організаційному рівні, що свідчить про високий рівень лояльності до колективу. Це відповідає критерію «формування сумісності організації з працюючими в ній людьми».

104. Я маю ідентифікацію з професійною групою публічних службовців чи всередині організації, причетний до них та вірю в організаційні цінності та цілі (Ідентифікація з професійною групою публічних службовців): 37% (ДС – 50%; ПОМС – 35%) – «час від часу»; 54% (ДС – 41%; ПОМС – 56%) – «завжди» – сильний показник професійної ідентичності, що підтримує нормативну лояльність. Більшість респондентів (91%) мають ідентифікованість з професійною групою публічних службовців чи всередині органу влади, що свідчить про високий рівень групової та організаційної лояльності, особливо в органах місцевого самоврядування. Це відповідає критерію «віра і відповідність цінностям, цілям та політиці організації».

105. Я готова(ий) пожертвувати собою заради когось/чогось на роботі (Готовність до самопожертви на роботі): 37% (ДС – 52%; ПОМС – 34%) – «час від часу»; 19% (ДС – 8%; ПОМС – 21%) – «ніколи»; 27% (ДС – 29%; ПОМС – 27%) – «рідко»; лише 16% (ДС – 10%; ПОМС – 17%) – «завжди». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень готовності пожертвувати собою заради когось/чогось на роботі. Це вказує на необхідність покращення

внутрішніх мотивів та цінностей (принципів) працюючих для подолання низького рівня моральної самовіддачі, що знижує елемент нормативної лояльності та відданості.

106. Я не проти роботи понаднормово (Готовність працювати понаднормово): 32% (ДС – 45%; ПОМС – 29%) – «рідко»; 33% (ДС – 32%; ПОМС – 33%) – «час від часу»; 17% (ДС – 10%; ПОМС – 19%) – «завжди»; 17% (ДС – 12%; ПОМС – 18%) – «ніколи». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень готовності персоналу працювати понаднормово. Це вказує на необхідність покращення умов праці та мотивів працівників аби вони були більш рішуче налаштовані на жертву особистим часом, що важливо враховувати в кадровій політиці органу влади.

107. Я мінімізую шкідливий вплив на організацію (Мінімізація шкоди для організації): 41% (ДС – 51%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; 47% (ДС – 32%; ПОМС – 51%) – «завжди»; 11% (ДС – 16%; ПОМС – 11%) – «рідко» й «ніколи». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень мінімізації шкідливого впливу на орган влади. Це вказує на необхідність покращення комунікації та внутрішніх мотивів працівників для формування стійкої відповідальності за імідж органу влади, аби частина працівників не діяла нейтрально або пасивно.

108. Я здійснюю внесок в розвиток організації (Внесок у розвиток організації): 36% (ДС – 42%; ПОМС – 35%) – «час від часу»; 57% (ДС – 46%; ПОМС – 59%) – «завжди» – самооцінка високої організаційної прихильності; гарна основа для розвитку культури органу влади. Більшість респондентів (93%) вважають, що здійснюють внесок в розвиток органу влади, що може свідчити про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «прагнення розвивати організацію».

109. Я маю рівень задоволеності (працею, роботою) в цілому (або маю вміння внутрішнього оцінювання: якщо рівень очікувань працівника відповідає або перевищує його, то задоволеність зростає) (Загальна задоволеність працею): 43% (ДС – 48%; ПОМС – 42%) – «час від часу»; 44%

(ДС – 27%; ПОМС – 47%) – «завжди»; 13% (ДС – 25%; ПОМС – 10%) – «рідко» й «ніколи». Більшість респондентів (87%) постійно або час від часу мають рівень задоволеності працею, що свідчить про стабільний позитивний рівень лояльності до праці та роботи. Це відповідає критерію «рівень задоволеності працею». Шоста-сьома частина опитаних має погану та нестійку емоційну прив'язаність до роботи, яка не домінує в їхніх цінностях, у внутрішніх мотиваторах та мотивах персоналу.

110. Чи задовольняються на роботі Ваші індивідуальні потреби? (Задоволення індивідуальних потреб на роботі): 49% (ДС – 41%; ПОМС – 50%) – «час від часу»; 25% (ДС – 23%; ПОМС – 26%) – «завжди». Більшість респондентів (74%) вважають, що їхні індивідуальні потреби задовольняються на роботі, що свідчить про високий рівень лояльності. Це відповідає критерію «задоволення індивідуальних потреб». Загалом непогана тенденція, але є резерв для розвитку індивідуальних (персоналізованих) підходів для формування професійної задоволеності персоналу.

111. Скажіть, Ви отримуєте певні цінності через добробут інших осіб, які працюють в організації, або через відсутність інших можливостей чи можливі власні високі витрати на зміну роботодавця? (Отримання цінностей через добробут інших або страх змін): 35% (ДС – 58%; ПОМС – 29%) – «час від часу»; 19% (ДС – 24%; ПОМС – 18%) – «рідко»; 34% (ДС – 4%; ПОМС – 40%) – «ніколи»; лише 12% (ДС – 13%; ПОМС – 12%) – «завжди». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень отримання цінностей через добробут інших осіб або через відсутність інших можливостей. Це вказує на необхідність покращення соціальної політики та матеріальної винагороди працівників для подолання нині сформованої низької утримуючої лояльності через страх втрати або відсутність альтернатив.

112. Ваш орган влади робить так, аби Ви воліли залишитися в організації? (Чи орган влади стимулює залишатися): 38% (ДС – 41%; ПОМС – 38%) – «час від часу»; 22% (ДС – 31%; ПОМС – 20%) – «рідко»; 34% (ДС – 21%; ПОМС – 37%) – «завжди». Відповіді респондентів свідчать про різний

рівень зусиль органу влади, щоб працівники воліли залишитися в організації. Це вказує на необхідність покращення культури органу влади та його професійного середовища для того, аби компенсувати поки що недостатній рівень стимулювання від органу влади, що впливає на двобічність лояльності.

113. Чи маєте Ви доступ до чистої питної води на роботі? (Доступ до питної води): 59% (ДС – 52%; ПОМС – 61%) – «завжди»; 16% (ДС – 31%; ПОМС – 13%) – «час від часу»; 24% (ДС – 16%; ПОМС – 25%) – «рідко» та «ніколи». Відповіді респондентів свідчать про різний рівень доступу до чистої питної води на роботі. Це вказує на необхідність покращення умов праці та забезпечення базових потреб працівників. Це – елементарна, але значуща інфраструктурна проблема, яка формує загальне незадоволення персоналу.

Отже, результати опитування на основі визначених критеріїв та питань 80-113, а також за типами лояльності є такими:

1. Афективна лояльність (емоційна прив'язаність, відчуття приналежності, солідарність з колегами) є сильною, але не досконалою. Її сильними сторонами є: 82% респондентів завжди або час від часу відчують емоційну прив'язаність до органу влади (Q80); 87% відчують себе важливою частиною органу влади (Q82); 97% мають солідарність з колегами (Q91); 95% відчують приналежність та бажання бути з організацією (Q93).

Слабкими сторонами афективної лояльності визначено: лише 16% завжди готів(а) пожертвувати собою заради організації (Q105); 46% час від часу стикаються з необхідністю «страждати мовчки» (Q101), що вказує на неповну емоційну безпеку. Афективна лояльність є основою стабільності, але відсутність готовності до самопожертви робить її менш глибокою.

Водночас: Q80 (Емоційна прив'язаність): ДС – 40% «завжди», ПОМС – 48% «завжди»; Q82 (Відчуття себе важливою частиною): ДС – 41% «завжди», ПОМС – 51% «завжди»; Q91 (Солідарність із колегами): ДС – 50% «завжди», ПОМС – 69% «завжди»; Q93 (Приналежність, довіра, бажання бути з організацією): ДС – 58% «завжди», ПОМС – 62% «завжди»; Q94 (Прагнення

до розвитку організації): ДС – 56% «завжди», ПОМС – 66% «завжди»; Q103 (Сумісність з колегами): ДС – 47% «завжди», ПОМС – 66% «завжди».

Афективна лояльність виражена сильніше у ПОМС. Вони частіше відчують себе важливою частиною органу влади, мають вищий рівень солідарності з колегами, приналежності, прагнення до розвитку свого соціального та політичного інституту та сумісності з колективом. ДС демонструють нижчий рівень емоційної прив'язаності, що може бути пов'язано з більшою формалізацією відносин у державній службі.

2. Нормативна лояльність (етичність, дотримання норм, відданість завданням, відповідальність), її стан – надзвичайно сильний – основа професійної культури.

Сильні сторони нормативної лояльності публічних службовців: 90% опитаних вважають, що вони завжди дотримуються норм професійної поведінки без контролю (Q85); 99% віддані дорученим завданням (Q92); 93% вважають себе завжди відповідальними (Q100); 91% ідентифікуються з професійною групою та вірять в цінності організації (Q104).

Слабкі сторони: лише 20% мають постійну готовність відмовитися від власних інтересів заради організації (Q102).

Нормативна лояльність публічних службовців характеризується тим, що персонал дотримуються норм етики, але не завжди готові жертвувати особистими інтересами.

Інші ключові питання: Q85 (Дотримання професійних норм без контролю): ДС – 79% «завжди», ПОМС – 92% «завжди»; Q90 (Взаємні зобов'язання): ДС – 52% «завжди», ПОМС – 70% «завжди»; Q92 (Відданість дорученому завданню): ДС – 77% «завжди», ПОМС – 88% «завжди»; Q100 (Відповідальність): ДС – 89% «завжди», ПОМС – 93% «завжди»; Q104 (Ідентифікація з професійною групою): ДС – 41% «завжди», ПОМС – 56% «завжди».

Нормативна лояльність вища у ПОМС. Вони частіше дотримуються норм без контролю, мають сильніші взаємні зобов'язання, вищу відданість,

відповідальність і ідентифікованість з професійною групою. ДС демонструють високий рівень відповідальності, але поступаються ПОМС у відданості та ідентифікованості.

3. Утримуюча лояльність (прагматичний розрахунок, страх змін, базові зручності) слабка, оскільки ризик плинності кадрів є високим.

Сильні сторони: 75% мають доступ до чистої питної води (Q113) – базова інфраструктура. Слабкі сторони: лише 12% завжди отримують цінності через добробут колег або страх змін (Q111); тільки 34% завжди відчують, що орган влади стимулює їх залишатися (Q112); 17% ніколи не готові працювати понаднормово (Q106).

Утримуюча лояльність публічних службовців є найслабшою. Публічні службовці не відчують «золотих кайданів» (унікальних пільг), що робить їх мобільними.

Інші ключові питання: Q81 (Намір продовжувати працювати): ДС – 50% «завжди», ПОМС – 53% «завжди»; Q111 (Отримання цінностей через добробут інших або страх змін): ДС – 13% «завжди», ПОМС – 12% «завжди»; ДС – 58% «час від часу», ПОМС – 29% «час від часу»; Q112 (Чи орган влади стимулює залишатися): ДС – 21% «завжди», ПОМС – 37% «завжди»; Q106 (Готовність працювати понаднормово): ДС – 10% «завжди», ПОМС – 19% «завжди».

Утримуюча лояльність дещо вища у ПОМС, які частіше відчують стимулювання залишатися, готові працювати понаднормово, а також мають трохи вищий намір залишатися в органі публічного управління. ДС частіше відзначають «час від часу» отримання цінностей через добробут інших або страх змін, що свідчить про менш стійку утримуючу лояльність.

4. Бренд-лояльність (Позитивне слово в приватному спілкуванні, підтримка репутації органу влади) – висока – публічні службовці є амбасадорами органу влади.

Сильні сторони: 92% публічних службовців впевнені, що завжди або час від часу розповсюджують позитивні відгуки про орган влади (Q97); 92%

зазначили, що роблять це про колектив (Q98); 90% – відмітили, що розповсюджують позитивні відгуки про окремих колег (Q99).

Бренд-лояльність є перевагою. Публічні службовці активно захищають репутацію органу влади та колег.

Інші ключові питання бренд-лояльності ДС і ПОМС: Q97 (Поширення позитивних відгуків про орган влади): ДС – 50% «завжди», ПОМС – 62% «завжди»; Q98 (Поширення позитивних відгуків про колектив): ДС – 46% «завжди», ПОМС – 63% «завжди»; Q99 (Поширення позитивних відгуків про колег): ДС – 45% «завжди», ПОМС – 63% «завжди»; Q107 (Мінімізація шкоди для органу влади): ДС – 32% «завжди», ПОМС – 51% «завжди».

Бренд-лояльність значно вища у ПОМС. Вони частіше поширюють позитивні відгуки про орган, колектив і колег, а також більше прагнуть мінімізувати шкоду для організації. ДС демонструють нижчий рівень зовнішньої ідентифікації та захисту іміджу органу влади.

У підсумку: нормативна лояльність у відповідях на питання 80-113 є найсильнішим типом, що гарантує певну інституційну та професійну стабільність публічної служби; афективна лояльність – сильна, але потребує підтримки через зменшення «страждань» та збільшення готовності до самопожертви; утримуюча лояльність має критичні ризики, оскільки органи влади не створюють достатньо умов для залишення персоналу; бренд-лояльність залишається перевагою, яку варто використовувати для просування органу влади.

ПОМС демонструють вищу афективну, нормативну, утримуючу та бренд-лояльність у порівнянні з ДС. Вони більше ідентифікують себе з органом влади, колективом, професійною групою, частіше відчують себе важливою частиною органу публічного управління, мають сильнішу командну підтримку, відповідальність і готовність підтримувати організацію. ДС мають високий рівень відповідальності та професійної компетентності, але поступаються ПОМС у більшості показників емоційної, етичної, інструментальної та бренд-лояльності. В обох групах є резерв для розвитку

лояльності, особливо через підвищення рівня визнання, підтримки, стимулювання ініціативності, покращення умов праці та комунікації.

Висновки до розділу 2

Аналіз трьох блоків (пп. 2.1, 2.2, 2.3) питань анкети дозволив сформувати доволі цілісну картину лояльності публічних службовців (державних службовців – ДС, посадових осіб місцевого самоврядування – ПОМС) та визначити ключові умови (умови, чинники, драйвери), ризики та пріоритети для покращення.

1. Загальний профіль лояльності публічних службовців є комплексним конструктом, де домінують: афективна лояльність (емоційна прив’язаність, відчуття приналежності, солідарність з колегами) – помірна, але з розривом між ПОМС (вища, через ближчі стосунки з громадою) та ДС (нижча, через дистанцію до керівництва); нормативна лояльність (етичність та нормативність поведінки, відданість, відповідальність) – сильний фундамент для обох професійних груп; бренд-лояльність (позитивні відгуки за межами роботи, підтримка репутації) – перевага, яка визначається локальними зв’язками (для ПОМС) або абстрактною гордістю (для ДС); утримуюча лояльність (розрахунок, страх змін) – слабка для обох груп, що створює ризик плинності кадрів.

2. Ключові проблеми, суперечності, ризики та тенденції за типами лояльності.

Афективна лояльність публічних службовців є помірною, але з розривом між групами, якщо ПОМС 87% відчують себе важливою частиною органу (Q82), 97% мають солідарність з колегами (Q91), то ДС: 91% відчують приналежність, довіру та бажання бути з організацією, де вони працюють (Q93), але лише 31% визнає, що керівництво знає та усвідомлює їхні потреби (Q39). Спільні обмеження: лише 16% персоналу вказали, що завжди готові пожертвувати собою заради органу влади (Q105); 46% час від часу «страждають мовчки» без надії на покращення (Q101). Органи влади не

відповідають на дотримання норм визнанням або підтримкою, що робить афективну лояльність невігідною.

Схожі риси. В обох групах спостерігається помірно високий рівень емоційної залученості: більшість працівників декларують позитивне ставлення до органу влади, бажання залишатися, відчуття себе частиною організації, готовність брати участь у її діяльності (Q1, Q19, Q20, Q80, Q82, Q93). В обох групах є значна частка публічних службовців, які готові рекомендувати орган влади, пишаються місцем роботи, прагнуть до розвитку організації.

Відмінності. ПОМС стабільно демонструють вищий рівень емоційної залученості: частіше відчують підтримку колег і керівництва, комфорт на роботі, солідарність у колективі, емоційну прив'язаність (Q9, Q22, Q30, Q91, Q103).

ДС частіше відчують нестачу командної підтримки, емоційної стабільності, мають нижчий рівень афективної лояльності, що може бути пов'язано з більшою формалізацією відносин та меншою гнучкістю в державних органах.

Нормативна лояльність – найсильніший тип, що сформований в органах публічного управління України. Нормативна лояльність має суперечність з афективною лояльністю: («Я дотримуюсь правил, але не готовий жертвувати собою»), що полягає в тім, що персонал демонструє високий рівень нормативної лояльності (дотримання етики, відповідальність), але порівняно з нею більш низький рівень афективної лояльності (емоційна прив'язаність, готовність до самопожертви). Сильні сторони: 90% ДС та ПОМС визнали, що завжди дотримуються норм професійної поведінки без контролю (Q85); 93% вважають себе відповідальними (Q100), а 91% вказали, що ідентифікуються з професійною групою (Q104). Обмеження: лише 20% завжди готові відмовитися від власних інтересів заради організації (Q102). Тому нормативна лояльність – процедурна, а не ціннісна.

Можливою причиною є екстернальність норм, коли посадові та професійні норми (правила, етичність поведінки) є зовнішніми (викликані посадовою обов'язковістю), а не внутрішніми (викликані емоційною прив'язаністю).

Схожі риси. В обох групах високий рівень дотримання професійних норм, правил, відповідальності, відданості завданням, ідентифікованості з цінностями органу влади (Q5, Q16, Q17, Q85, Q92, Q100, Q104). Працівники обох груп декларують прагнення до розвитку органу влади, дотримання норм професійної етики, віру у цінності органу влади.

Відмінності. ПОМС частіше відчують підтримку з боку керівництва, довіру до інформації, справедливості у прийнятті рішень, задоволення індивідуальних запитів (Q35, Q37, Q39, Q40, Q85, Q90). ДС рідше відчують почуття боргу перед органом влади, менше довіряють керівництву, частіше сумніваються у справедливості та прозорості управлінських рішень.

Утримуюча (інструментальна, розрахункова/інерційна) лояльність згідно результатів дослідження представлена як найслабший тип, що зберігає в органах публічного управління України ризик плинності. Сприйняття органу влади: лише 18% ДС та 24% ПОМС завжди задоволені зарплатою (Q41); тільки 37% ПОМС та 21% ДС відчують, що орган влади стимулює їх залишатися (Q112). Ризики: 18% ПОМС та 12% ДС ніколи не готові працювати понаднормово (Q106); 88% не мають програми страхування житла (Q26) – відсутність «золотих кайданів».

Загальна суперечність в опитуванні в тому, що висока задоволеність роботою/низькою утримуючою лояльністю: «Я люблю свою роботу, але готовий піти». Головні тут суперечність в тім, що більшість респондентів задоволені змістом роботи, але не відчують достатньо драйверів для залишення в органі влади. Приклад з опитування: задоволеність роботою: 87% респондентів завжди або час від часу задоволені працею (Q109); 86% мають потребу в самореалізації (Q83).

Схожі риси. В обох групах є значна частка працівників, які залишаються через вигоду, стабільність, відсутність альтернатив, страх втратити пільги чи соціальні гарантії (Q6, Q7, Q18, Q19, Q52, Q53, Q54, Q81, Q111, Q112). Обидві групи демонструють помірний рівень утримуючої лояльності, але вона не є домінуючою.

Відмінності. ПОМС частіше задоволені умовами праці, графіком, соціальною підтримкою, мають кращий доступ до базових благ (Q23, Q38, Q113). ДС частіше відзначають відсутність соціальних програм, гнучкості, менше відчують стимулювання залишатися, частіше розглядають альтернативи.

Можливими причинами є розрив між змістом та умовами професійної діяльності, коли публічні службовці люблять свою роботу, але не готові терпіти низьку зарплату або слабку підтримку; відіграє роль суперечність альтруїзм/прагматизм, коли сюжет, зміст роботи (служіння громаді) є важливим та почесним, але не переважає над матеріальними інтересами.

Бренд-лояльність (іміджева, інституційна) (позитивні відгуки та слова в приватному спілкуванні, підтримка репутації органу влади). Сильні сторони: 92% ПОМС та 90% ДС розповсюджують позитивні відгуки про орган влади та колег (Q97–Q99); 86% оцінюють репутацію органу влади як високу (Q46). Обмеження: лише 35% завжди рекомендують роботу в органі (Q14–Q15). Водночас внутрішня ідентифікованість з брендом слабша, ніж зовнішня. Можливими причинами може бути розрив між іміджем органу влади та реальністю: В зовнішній репутації відображається «ідеальний» образ органу, його готовність до партнерств (державно-приватного, міжсекторального, соціального), а внутрішня формується під впливом досвіду роботи персоналу, що усвідомлює його недоліки (низка зарплата, слабка підтримка керівництва). Недостатня двобічність лояльності виникає тоді, коли публічні службовці дотримуються норм та підтримують бренд, але органи влади не відповідають на це (ні відзначення лояльності, ні унікальних пільг). Також присутній страх пошкодити репутацію органу влади, коли публічні службовці хвалять орган,

щоб не пошкодити власну репутацію (асоціюються з ним), але не хочуть ризикувати рекомендацією, яка може бути невідповідною очікуванням друзів.

Нинішній рівень сформованості лояльності публічних службовців зберігає ризик плинності кадрів. Слабка утримуюча лояльність робить персонал мобільним – особливо ДС, які менше задоволені зарплатою та менш лояльні до керівництва.

Схожі риси. В обох професійних групах є значна частка персоналу, які просувають бренд органу влади, поширюють позитивні відгуки, ідентифікують себе з організацією (Q3, Q4, Q13, Q15, Q46, Q47, Q97, Q98, Q99). Обидві групи визнають важливість іміджу, репутації, корпоративної культури.

Відмінності. ПОМС частіше відчують гордість за місце роботи, готові рекомендувати орган влади, поширюють позитивні відгуки про колектив і колег, більше ідентифікують себе з організацією (Q13, Q15, Q25, Q97-Q99). ДС демонструють більш стримане ставлення до бренду органу влади, рідше проявляють зовнішню ідентифікацію, менше схильні до активного просування іміджу. ДС мають високу нормативну лояльність/низьку довіру до керівництва: «Я виконую обов’язок, але не довіряю керівництву». Суперечність полягає у тім, що ДС мають найвищий рівень нормативної лояльності (порівняно з ПОМС), але найнижчу довіру до керівництва. Причинами такого можуть бути бюрократична дистанція (у державних органах більша ієрархія, що зменшує контакт між керівництвом та підлеглими); відсутність зворотного зв’язку (ДС рідше відчують, що їхні пропозиції враховуються (Q88: 52% час від часу можуть пропонувати покращення), що знижує довіру).

ПОМС демонструють високу солідарність з колегами/низьку готовність працювати понаднормово: «Я підтримую колег, але не готовий жертвувати часом». Суперечність полягає в тому, що ПОМС мають найвищий рівень солідарності з колегами (порівняно з ДС), але низьку готовність працювати понаднормово. Приклад з опитування: солідарність: 69% ПОМС завжди

відчувають солідарність з колегами (Q91); більшість опитаних позитивно оцінюють стосунки в колективі; водночас лише 19% ПОМС завжди готові працювати понаднормово (Q106); 18% ніколи цього не роблять. Можливими причинами могут бути баланс «робота-сім'я», коли ПОМС частіше працюють у місцевості, де важливіший сімейний контакт – вони не готові жертвувати часом на роботу, навіть для колег та відсутність стимулів та зовнішньої мотивації, оскільки понаднормова робота не поінформована (Q33: лише 37% ПОМС завжди інформують про преміювання), тому вважається «безкоштовною».

Ключові висновки щодо суперечностей. Сформована лояльність публічних службовців України є переважно прагматичною, ситуативною та процедурною, а не глибоко емоційною чи морально-зобов'язуючою. Всі виявлені суперечності мають спільну причину: недостатня «двобічність» лояльності – органи публічного управління не відповідають на відданість працівників інвестиціями в їхній комфорт, визнання або розвиток (Табл. 2.2).

Табл. 2.2

Ключові відмінності лояльності між ДС та ПОМС

Параметр	Державні службовці (ДС)	ПОМС (посадові особи місцевого самоврядування)
Афективна лояльність	Низька довіра до керівництва (43% «завжди» – Q39)	Висока солідарність з колегами (97% – Q91)
Утримуюча лояльність	Низька задоволеність зарплатою (18% «завжди» – Q41)	Висока оцінка зручності (84% «завжди» – Q23)
Бренд-лояльність	Абстрактна гордість за репутацію (60% «завжди» – Q46)	Активна підтримка локального бренду (63% «завжди» – Q98)

«Профіль лояльності ПОМС» можна описати як «комфортно-утримуючий». Лояльність міцно тримається на зручному графіку, розташуванні та більш позитивному та чуйному ставленні з боку безпосереднього керівництва. Емоційна та нормативна складові сильніші, ніж у ДС, оскільки вони підкріплені кращою «двобічністю» у відносинах.

Головний ризик – стагнація та низькі мотиватори до розвитку, якщо комфорт є єдиним утримуючим фактором.

«Профіль лояльності ДС» є «процедурно-відчуженим». Лояльність базується на абстрактному професіоналізмі (дотримання професійних та посадових норм, правил) та менш виражених утримуючих факторах. ДС є значно більш критичними до свого керівництва, відчують менше піклування та довіри. Їхня лояльність є більш крихкою. Вони залишаються на державній службі не стільки через комфорт чи емоційну прив'язаність, скільки через відсутність кращих альтернатив та норми професійної етики. Головний ризик – висока плинність кадрів при появі конкурентних пропозицій на ринку праці.

ПОМС у більшості аспектів демонструють вищий рівень усіх типів лояльності: вони частіше відчують емоційну підтримку, довіру, справедливість, задоволеність умовами праці, ідентифікують себе з організацією, активно просувають її імідж. ДС мають нижчі показники емоційної, нормативної, утримуючої та бренд-лояльності, частіше відчують нестачу підтримки, гнучкості, соціальних гарантій, що знижує їхню загальну лояльність. В обох професійних групах є резерв для підвищення лояльності через покращення внутрішнього клімату, комунікації, соціальної політики, визнання, підтримки персоналу, розвитку корпоративної культури та бренду.

Загалом, ПОМС виглядають більш згуртованими, емоційно залученими та лояльними до своїх органів влади, тоді як ДС демонструють більшу дистанцію, формалізм і критичність у ставленні до організації.

Для обох професійних груп фундаментом лояльності є не натхнення, а інерція та прагматизм. Органи державної влади не виконують свою частину «договору лояльності» в частині емоційної підтримки, визнання, прозорості та створення відчуття цінності працівника. Це призводить до того, що державні службовці виконують свою роботу професійно, але не відчують глибокої особистої відданості, що є серйозною загрозою для довгострокової стійкості публічної служби.

Лояльність публічних службовців – це стабільна, але не досконала система. Нормативна та бренд-лояльність гарантують професійну якість діяльності, але афективна та утримуюча лояльність потребують інвестицій. Для сталості ключове значення має: зробити лояльність двобічною (органи влади повинні відповідати працівникам за їх відданість); розрізняти підходи до ДС та ПОМС (адресовані заходи для кожної професійної групи); це дозволить перетворити поточну «процедурну лояльність» на «глибоку, ціннісну» – основу ефективної публічної служби.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Ціннісні та нормативні особливості формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

Становлення та розвиток служби в органах місцевого самоврядування як соціального та політичного інституту в Україні розпочалося з процесами здобуття незалежності та становлення системи державного управління. Ст. 140 Конституції України [12] визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування (1985 р.) [5], це право і спроможність органів ОМС здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23] визначає його як гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб ОМС вирішувати питання місцевого значення.

Система ОМС має необхідну компетенцію щодо вирішення основних державних справ та місцевих питань з урахуванням специфіки території, формує місцевий бюджет, забезпечує збір місцевих податків, зборів, а також управління муніципальною власністю.

Проблеми місцевого самоврядування в Україні. Наразі вітчизняне місцеве самоврядування не в повній мірі виконує свою суспільну місію – децентралізацію державного управління, організацію життєдіяльності на місцевому рівні, формування демократичних основ суспільного розвитку.

Функціонування ОМС не завжди забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, потрібного для всебічного розвитку

людини, її самореалізації, захисту її прав. Україна змушена обирати оптимальну модель державно-політичної організації суспільства й здійснювати процеси соціальної модернізації. Це зумовлює звертати особливу увагу на проблеми кадрової роботи в ОМС, зокрема статусні проблеми професійної діяльності посадових осіб ОМС.

Посадові особи ОМС повинні забезпечити місцеве управління як організуючу діяльність, спрямовану на соціально організуючу професійну діяльність. Цей аспект формування компетенції посадових осіб місцевого самоврядування вказує на двобічність лояльності, про яку писалось вище. Ст. 140 Конституції України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, і ця правова норма створює основу для двобічної лояльності, де громада і органи місцевого самоврядування взаємодіють для досягнення спільних цілей шляхом формування лояльності один до одного.

Аналіз місії, соціального призначення, завдань та значення ОМС дозволяє визначити особливості професійної діяльності посадових осіб ОМС. Згідно з принципом субсидіарності, що прийнятий в країнах ЄС та досі не затверджений в Законі України «Про місцеве самоврядування», повноваження органів публічної влади розмежовуються таким чином, що безпосереднє управління територіями здійснюється за допомогою представницьких органів населення. Місцевому самоврядуванню притаманні самостійність та незалежність.

3.1.1. Аналіз Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» з точки зору двобічної лояльності

Здійснено аналіз Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» з точки зору двобічної лояльності як однієї з провідних ідей, покладених в основу даної дисертації, а також розкриємо значення посадових осіб місцевого самоврядування у формуванні лояльності до органу місцевого

самоврядування. Органи місцевого самоврядування, такі як сільські, селищні, міські ради, мають можливість створювати умови для лояльності працівників через прозорість (в Законі України «Про місцеве самоврядування» це принципи гласності, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб) у прийнятті рішень, виконання обіцянок керівництвом, та створення атмосфери довіри і поваги.

Можливості для формування двобічної лояльності в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» закладені в нормі, що визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення (ст. 2). Ця правова норма, з нашої позиції, створює основу для двобічної лояльності, де громада і органи місцевого самоврядування взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Перший аспект – формування лояльності персоналу органу публічного управління – може забезпечуватись нормами ст. 4, 10 Закону.

Ст. 4 Вміщує основні принципи місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування. Ці принципи сприяють формуванню лояльності насамперед через прозорість у прийнятті рішень, виконання обіцянок керівництвом, та створення атмосфери довіри і поваги.

Другий аспект – лояльність клієнтів – може бути забезпечена змістом ст. 140 Конституції України, що створює основу для формування двобічної лояльності між громадою та органами місцевого самоврядування, в є важливою умовою для ефективного управління та розвитку місцевих громад. Другий аспект забезпечується ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» з нормою про те, що місцеве самоврядування

забезпечує надання доступних і якісних послуг громадянам. Тобто громадяни, як клієнти органів місцевого самоврядування, можуть відчувати лояльність через якісні послуги та прозорість у діяльності органів. Ст. 1, 4, 14, 16 та ін. мають норму про те, що органи місцевого самоврядування мають право на власні фінансові ресурси, що дозволяє забезпечити гідні умови праці та соціальний захист працівників.

На формування ставлення та стосунків спрямовано зміст ст. 6, яка має норму про те, що форми залучення жителів територіальної громади до прийняття рішень включають 1) місцевий референдум; 2) загальні збори (конференція) жителів; 3) місцева ініціатива; 4) громадські слухання; 5) участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету; 6) публічні консультації; 7) консультативно-дорадчий орган при органах та/або посадових особах місцевого самоврядування; 8) громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування; 9) інші форми участі, що не суперечать закону. Взаємодія між громадою та органами місцевого самоврядування сприяє формуванню ставлення та стосунків.

З формуванням поведінки лояльності логічно, з нашої позиції, пов'язувати зміст ст. 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який вказує, що акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування повинні бути законними, обґрунтованими та гласними. Виконання обіцянок, проактивне виявлення ризиків, та забезпечення якості послуг сприяють формуванню поведінки лояльності.

Лояльність клієнтів передбачена тим, що громада, як клієнт органів місцевого самоврядування, може відчувати лояльність через якісні послуги та прозорість у діяльності органів.

Третій аспект – етапи формування лояльності персоналу: формування ставлення та стосунків; формування поведінки лояльності. Двобічна лояльність є важливою умовою діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки лояльність працівників виникає з лояльності органу публічного управління до працівників. Передумовами лояльності посадових

осіб виступають: віра і відповідність цінностям, принципам – посадові особи, персонал органів місцевого самоврядування повинні відчувати себе важливою частиною органу публічного управління, а також психологічна прив'язаність – емоційна пов'язаність та відданість посадових осіб до органу влади.

У цьому аспекті взаємовідносин можна сформувати етапи формування лояльності, що складатимуться з етапу формування ставлення та стосунків: взаємодія між громадою та органами місцевого самоврядування, регулярні опитування та врахування думок громади та етапу формування поведінки лояльності в процесі виконання обіцянок, проактивного виявлення ризиків, та забезпечення якості послуг.

У зв'язку з цим характеристиками професійного середовища органу місцевого самоврядування, згідно Конституції України, можна вважати гуманізацію управління (створення умов для безпечної поведінки та лояльного ставлення працівників); проактивне виявлення ризиків (регулярні опитування працівників та аналіз показників ефективності роботи); покращення іміджу та репутації (створення атмосфери довіри та відкритості серед працівників).

Четвертий аспект – формування середовища органу місцевого самоврядування, яке б створювало умови для гуманізації управління, проактивного виявлення ризиків, покращення іміджу та репутації. Гуманізація управління може бути забезпечена дотриманням ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», що має норму про те, що принципи місцевого самоврядування включають гласність та колегіальність, тобто створення умов для безпечної поведінки та лояльного ставлення працівників через концепцію управління, орієнтовану на людей.

Проактивне виявлення ризиків можливе завдяки виконанню норм ст. 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» про те, що акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування повинні бути обґрунтованими та гласними, тобто лояльності сприятимуть регулярні опитування працівників та аналіз показників ефективності роботи.

Покращення іміджу та репутації забезпечує зміст ст. 4, коли принципи місцевого самоврядування включають законність, гласність та поєднання місцевих і державних інтересів, підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб, а відтак – створення атмосфери довіри та відкритості серед посадових осіб.

Передумови лояльності посадових осіб місцевого самоврядування та клієнтів закладено такими умовами та драйверами як:

- віра і відповідність цінностям (Ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Принципи місцевого самоврядування включають законність та гласність. Працівники органів місцевого самоврядування повинні відчувати себе важливою частиною організації);

- психологічна прив’язаність (Ст. 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Органи місцевого самоврядування мають право на власні фінансові ресурси, що дозволяє забезпечити гідні умови праці та соціальний захист працівників. Емоційна пов’язаність та відданість працівників до організації);

- двобічна лояльність (Ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Принципи місцевого самоврядування включають гласність та поєднання місцевих і державних інтересів. Лояльність працівників виникає з лояльності організації до працівників).

Цей аналіз показує, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» створює основу для формування двобічної лояльності між громадою та органами місцевого самоврядування, що є важливим для ефективного управління та розвитку місцевих громад.

Отже, професійна лояльність посадових осіб ОМС є важливою складовою ефективного функціонування місцевого самоврядування в Україні. Професійна лояльність – це не просто слова, це основа роботи. Працівники місцевого самоврядування повинні бути віддані своїй справі, відповідальними та сумлінними. Їхня робота складна та багатогранна, адже вони поєднують у собі функції управлінців, економістів, юристів, соціальних працівників. Вони

повинні: дотримуватися законів України; мати високий рівень знань та навичок; бути відповідальними за свої дії та рішення; дотримуватися високих етичних стандартів поведінки (нормативна лояльність); регулярно звітувати про свою роботу перед громадою; любити Україну, поважати її історію та культуру; на жаль, наразі існують такі проблеми: низький рівень зарплати, корупція, низький рівень довіри до влади.

3.1.2. Аналіз Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з точки зору двобічної лояльності

Становлення та розвиток кадрової служби в органах місцевого самоврядування як інституційної основи муніципального управління в Україні розпочалося з ухваленням Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р., який заклав правові засади функціонування служби в ОМС.

Закон регулює правові, організаційні та соціальні засади служби в органах місцевого самоврядування, визначає статус, права, обов'язки та гарантії осіб, які перебувають на службі в органах місцевого самоврядування. Метою закону є забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування шляхом встановлення чітких правил служби, визначення статусу службовців, а також створення умов для професійного розвитку та захисту їхніх прав. Ст. 1 Закону визначає службу в органах місцевого самоврядування як професійну, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, спрямовану на практичне виконання завдань і функцій місцевого самоврядування. Згідно з принципами європейського врядування, служба в ОМС має забезпечувати ефективне та відповідальне управління справами місцевого значення. Закон встановлює чіткі вимоги до професійної компетентності та етичної поведінки службовців місцевого самоврядування.

Наразі кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування не повною мірою відповідає сучасним викликам децентралізації та євроінтеграційним процесам. Функціонування кадрової служби ОМС не завжди забезпечує формування професійного, компетентного та етично відповідального корпусу службовців, здатного ефективно вирішувати питання місцевого значення.

Україна в умовах реформи децентралізації та воєнного стану змушена модернізувати систему кадрового забезпечення місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність особливої уваги до проблем професійного розвитку службовців ОМС, зокрема статусних питань та формування професійної лояльності.

Аналіз Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з точки зору двобічної лояльності. Можливості для формування двобічної лояльності в Законі закладені в нормі ст. 3, яка визначає принципи служби в ОМС: верховенство права, законність, професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі. Ця правова норма створює основу для двобічної лояльності між службовцями та органами місцевого самоврядування через взаємну відповідальність та довіру.

Перший аспект – формування лояльності персоналу органу публічного управління. Може забезпечуватись нормами ст. 3, 11 Закону. Ст. 3 містить основні принципи служби в ОМС, зокрема професіоналізм, компетентність, стабільність, політичну нейтральність. Ці принципи сприяють формуванню лояльності через створення прозорих та справедливих умов проходження служби, забезпечення професійного розвитку та соціального захисту службовців.

Ст. 11 визначає права службовців, включаючи право на професійне навчання, підвищення кваліфікації, справедливу оплату праці, соціальний захист. Ці норми формують основу для лояльності через забезпечення гідних умов служби та можливостей професійного зростання.

Другий аспект – лояльність клієнтів. Забезпечується змістом ст. 12 Закону, яка визначає обов'язки службовців, зокрема: дотримання Конституції України та законів, забезпечення реалізації прав і свобод громадян, професійне виконання посадових обов'язків. Громадяни, як клієнти органів місцевого самоврядування, можуть відчувати лояльність через якісне виконання службовцями своїх функцій та дотримання етичних стандартів.

Ст. 4 встановлює вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад в ОМС, що забезпечує відбір компетентних фахівців, здатних надавати якісні послуги громадянам.

Третій аспект – етапи формування лояльності. Формування ставлення та стосунків забезпечується нормами ст. 13 про заборони для службовців, ст. 14 про обмеження, пов'язані зі службою в ОМС. Ці норми формують етичні стандарти поведінки та професійну культуру службовців.

Формування поведінки лояльності логічно пов'язувати зі змістом ст. 15 про дисциплінарну відповідальність службовців, ст. 16 про заохочення службовців. Система заохочень та відповідальності сприяє формуванню лояльної поведінки через мотивацію до сумлінного виконання обов'язків.

Четвертий аспект – формування середовища ОМС. Гуманізація управління забезпечується дотриманням ст. 11 Закону про права службовців, включаючи право на повагу до особистої гідності, безпечні умови праці, соціальний захист.

Проактивне виявлення ризиків можливе завдяки виконанню норм ст. 17 про атестацію службовців, яка передбачає регулярну оцінку професійної діяльності та виявлення потреб у професійному розвитку.

Покращення іміджу та репутації забезпечує зміст ст. 3 про принципи служби, зокрема чесність, прозорість, відкритість, що створює атмосферу довіри між службовцями та громадянами.

Передумови лояльності посадових осіб ОМС. Віра і відповідність цінностям забезпечується ст. 3 Закону через принципи служби в ОМС, зокрема

відданість справі, чесність, що формує ціннісну основу професійної діяльності.

Психологічна прив'язаність забезпечується ст. 11 про права службовців, включаючи соціальний захист, стабільність служби, що створює емоційний зв'язок між службовцем та органом влади.

Двобічна лояльність забезпечується збалансованістю прав та обов'язків службовців (ст. 11-12), системою соціального захисту та професійного розвитку.

Отже, здійснений аналіз довів, що Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» створює правову основу для формування двобічної лояльності між посадовими особами та органами місцевого самоврядування через систему принципів, прав, обов'язків та гарантій.

Професійна лояльність службовців ОМС є ключовою умовою ефективного функціонування місцевого самоврядування [11; 15; 16; 19; 24]. Посадові особи повинні поєднувати професійну компетентність з етичною відповідальністю, бути відданими інтересам територіальної громади та дотримуватися високих стандартів публічної служби.

Для покращення ситуації необхідно: удосконалювати систему оплати праці посадових осіб ОМС, розвивати систему професійного навчання та підвищення кваліфікації, посилювати механізми зовнішньої мотивації та заохочення, що дозволить підвищити якість кадрового забезпечення місцевого самоврядування та рівень довіри громадян до органів місцевої влади.

3.1.3. Цілісна система умов формування лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування на основі комплексного аналізу Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

На основі комплексного аналізу Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закону України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» можна сформулювати цілісну систему умов формування лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування.

1. Правові засади формування лояльності. Обидва закони створюють взаємодоповнюючу правову основу для формування двобічної лояльності в системі місцевого самоврядування. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює загальні принципи функціонування ОМС (ст. 4: народовладдя, законність, гласність, колегіальність, підзвітність), які формують ціннісну основу для лояльності. Закон «Про службу в ОМС» конкретизує ці принципи через професійні стандарти (ст. 3: професіоналізм, компетентність, чесність, відданість справі). Така двоступенева правова система забезпечує як загальні рамки діяльності ОМС, так і конкретні вимоги до посадових осіб.

2. Механізми двобічної лояльності. Аналіз показав, що формування лояльності відбувається за такими напрямками:

а) Лояльність персоналу до органу управління: через дотримання принципів професіоналізму, дотримання правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, етичних стандартів (Закон «Про службу...», ст. 4, 12); завдяки системі мотивації та соціального захисту (Закон «Про службу...», ст. 11, 16, розд. V); через участь у прийнятті рішень та колегіальність управління (Закон «Про МС», ст. 4).

б) Лояльність органу до персоналу може формуватись шляхом: забезпечення справедливих умов служби та оплати праці; гарантії професійного розвитку та кар'єрного зростання; соціальний захист та стабільність службових відносин.

в) Лояльність громадян-клієнтів: через якісне надання послуг та прозорість діяльності; завдяки участі громади у прийнятті рішень (Закон про МС, ст. 6⁻¹); через підзвітність та відповідальність посадових осіб перед громадою.

3. Системні умови формування лояльності. Інституційні умови: чітке розмежування повноважень між ОМС та державними органами; організаційна

та фінансова самостійність ОМС (Закон про МС, ст. 4); стабільність правового статусу посадових (Закон про службу, ст. 3).

Професійні умови: система професійного відбору та атестації (Закон «Про службу...», ст. 4, 5, 10, 17); безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації; дотримання етичних стандартів та запобігання конфліктам інтересів.

Соціально-психологічні умови: формування культури органів влади на основі спільних цінностей; створення атмосфери довіри та взаємоповаги; забезпечення психологічної безпеки та комфортного робочого (професійного) середовища.

4. Етапи формування лояльності.

Етап I. Формування ставлення та стосунків: через залучення посадових осіб до планування та прийняття рішень; забезпечення регулярного діалогу між керівництвом та персоналом; створення системи зворотного зв'язку з громадою.

Етап II. Формування поведінки лояльності: через систему заохочень та відповідальності; забезпечення виконання обіцянок та зобов'язань; проактивне виявлення та усунення ризиків [8-9].

5. Проблеми та виклики. Спільний аналіз виявив такі системні проблеми: недостатнє фінансування ОМС та низький рівень оплати праці посадових осіб; політизація служби в ОМС та недотримання принципу політичної нейтральності; низький рівень довіри громадян до органів місцевої влади; недостатня професійна підготовка посадових осіб до викликів децентралізації.

Таким чином, обидва закони визначають права та обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування, що сприяє формуванню лояльності. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» гарантує права територіальних громад на самоврядування та визначає обов'язки органів місцевого самоврядування щодо забезпечення інтересів громади. Це сприяє формуванню лояльності персоналу, оскільки вони усвідомлюють свою роль у забезпеченні інтересів громади. Закон України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» визначає права посадових осіб, такі як право на оплату праці, соціальний захист, професійний розвиток та захист від незаконного звільнення. Також встановлює обов'язки посадових осіб, такі як дотримання законодавства, виконання покладених на них обов'язків та збереження державної таємниці (якщо це застосовно). Це сприяє формуванню лояльності, оскільки посадові особи відчують себе захищеними та тими, кого цінують.

Обидва закони встановлюють механізми контролю та відповідальності, які сприяють формуванню лояльності. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює механізми контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, зокрема принципи підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами. Це сприяє прозорості та довірі, що є важливими для формування лояльності. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює механізми атестації посадових осіб для оцінки їх професійної придатності та ефективності виконання службових обов'язків. Також визначає види відповідальності за порушення законодавства. Це сприяє підвищенню ефективності роботи посадових осіб та формуванню лояльності.

Обидва закони встановлюють гарантії та соціальний захист для посадових осіб, що сприяє формуванню лояльності. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає право органів місцевого самоврядування на власні фінансові ресурси, що дозволяє забезпечити гідні умови праці та соціальний захист посадових осіб. Це також сприяє формуванню лояльності. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює гарантії для службовців, зокрема захист від незаконного звільнення, компенсацію за шкоду, завдану у зв'язку з виконанням службових обов'язків, право на професійний розвиток тощо. Це також сприяє формуванню лояльності.

Обидва закони сприяють формуванню двобічної лояльності між посадовими особами та органами місцевого самоврядування. Закон України

«Про місцеве самоврядування в Україні» створює основу для двобічної лояльності, де громада і органи місцевого самоврядування взаємодіють для досягнення спільних цілей. Це сприяє формуванню лояльності, оскільки посадові особи відчують свою важливість у досягненні спільних цілей. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює чіткі правила та гарантії для посадових осіб, що сприяє формуванню лояльності з боку посадових осіб до органів місцевого самоврядування.

Обидва закони створюють сприятливі умови для формування лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування. Вони встановлюють чітку правову базу, принципи, права та обов'язки службовців, механізми контролю та відповідальності, а також гарантії та соціальний захист. Це сприяє створенню прозорого, відповідального та ефективного професійного середовища, яке є важливим для формування лояльності персоналу. Формування двобічної лояльності між посадовими особами та органами місцевого самоврядування є ключовим фактором ефективного функціонування місцевого самоврядування в Україні.

Формування лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування є комплексним процесом, що потребує системного підходу та координації зусиль на всіх рівнях. Існуюча правова база створює необхідні передумови для цього процесу, але потребує удосконалення в частині практичної реалізації принципів двобічної лояльності.

Успішне формування лояльності посадових осіб ОМС залежить від збалансованого поєднання професійних вимог, соціальних гарантій, етичних стандартів та ефективних механізмів мотивації [4; 25-27; 32-34; 37]. Це є ключовою умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення довіри громадян до органів місцевої влади та успішної реалізації реформи децентралізації в Україні.

Аналіз Закону України «Про державну службу» (2015 р.) [22] вказав на те, що він має кілька статей та конкретних положень, які можна вважати

нормативно-правовими умовами (передумовами) формування професійної лояльності на державній службі України.

Перший аспект – двобічність лояльності забезпечується Законом України «Про державну службу», що визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність, що функціонує в інтересах держави і суспільства (ст. 1). Ця правова норма створює основу для двобічної лояльності, де державні службовці та держава взаємодіють для досягнення спільних цілей. Лояльність працівників виникає з лояльності органу влади як місця працевлаштування до своїх працівників.

Лояльності клієнтів сприяє ст. 1 Закону з нормою про те, що державна служба забезпечує надання доступних і якісних адміністративних послуг, а також виконання обіцянок, проактивне виявлення ризиків та забезпечення якості послуг, що також сприяє формуванню поведінки лояльності. Громадяни, як клієнти державної служби, можуть відчувати лояльність через якісні послуги та прозорість у діяльності державних органів.

Другий аспект – формування лояльності складається, згідно з нормами Закону, з нашої позиції, з двох напрямів (етапів): формування лояльності через формування ставлення та стосунків персоналу органу влади і лояльності громадян (споживачів послуг, клієнтів). Лояльності персоналу органу влади присвячена ст. 4 Закону, яка вказує, що принципами державної служби включають верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичну неупередженість, прозорість, стабільність. Зазначені принципи сформульовані з орієнтацією на громадян.

Орієнтація принципів державної служби на громадян має найперше значення в розуміння зазначеного другого аспекту. Цей та інші принципи державної служби сприяють формуванню лояльності через виконання обіцянок керівництвом, прозорість у прийнятті рішень, та створення атмосфери довіри і поваги. Взаємодія між державними службовцями та

громадянами, регулярні опитування та врахування думок громадян сприяють формуванню ставлення та стосунків.

Ст. 7, 17, 48, 55, 63 мають норми про те, що державні службовці мають право на повагу до своєї особистості, належні та безпечні для роботи умови служби, соціальний захист, та професійний розвиток (умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно). Така норма сприяє формуванню лояльності через забезпечення матеріальної задоволеності працівників та можливості для розвитку.

Третій аспект – формування середовища органу державної влади, спрямованого на формування лояльності персоналу, складається, згідно з нормами Закону, згідно з нашим баченням, з чотирьох напрямів (етапів): гуманізації публічного управління, проактивного виявлення ризиків, покращення іміджу та репутації, формування передумов лояльності завдяки формуванню віри та відповідності принципам (цінностям): психологічної прив’язаності, і складанню умов для двобічної лояльності.

На гуманізацію управління спрямована вже згадано ст. 4 Закону з принципами державної служби, що включають доброчесність, прозорість, та сформульовані з орієнтацію на громадян. Ці принципи ми схильні розглядати в якості цінностей для створення умов для безпечної поведінки та лояльного ставлення працівників через гуманістичні підходи в управлінні, концепцію управління, орієнтовану на людей.

На формування проактивного виявлення ризиків спрямовано ст. 7, 17, 48, 55, 63 Закону з нормою про те, що державні службовці мають право на гідні умови праці, посадового розвитку та соціальний захист. Регулярні опитування працівників та аналіз показників ефективності роботи є цілями, умовами та бажаними результатами формування проактивного виявлення ризиків на державній службі України.

На покращення іміджу та репутації державної служби також спрямовані ст. 4 з системою принципів державної служби, що включають та повинні

гарантувати прозорість та орієнтацію цієї служби на громадян, створення атмосфери довіри та відкритості серед державних службовців.

Формування передумов лояльності, як було зазначено вище, згідно з нині діючими нормами Закону України «Про державну службу», завдяки формуванню віри та відповідності принципам (цінностям): психологічної прив'язаності, і складанню умов для двобічної лояльності. Перша передумови лояльності – віра і відповідність цінностям – забезпечується змістом ст. 4 про принципи державної служби, що включають доброчесність та професіоналізм. Це надає можливостей для того, аби державні службовці не лише були повинні, а й могли відчувати себе важливою частиною органу державної влади.

Друга передумова лояльності – психологічна прив'язаність, формування якої ми схильні пов'язувати з нормами ст. 48-49, що гарантує державним службовцям право на професійний розвиток шляхом створення умов для підвищення рівня професійної компетентності, професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування, а відтак – емоційну пов'язаність та відданість працівників до органу державної влади.

Отже, наведений аналіз та аргументи доводять, що Закон України «Про державну службу» створює нормативно-правову основу для формування двобічної лояльності між державними службовцями та державою, що є важливим для ефективного управління та розвитку державної служби. Водночас поняття «лояльність» в Законі не використовується.

3.1.4. Порівняння умов формування лояльності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» створюють основу для двобічної лояльності між посадовими особами місцевого самоврядування та територіальними громадами.

Обидва законодавчі акти (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування») створюють умови для формування двобічної лояльності, де працівники відчують себе важливою частиною організації, а організації забезпечують гідні умови праці, соціальний захист, та професійний розвиток. Принципи прозорості, доброчесності, та орієнтації на громадян є ключовими для обох груп працівників. Відмінності полягають у специфічних акцентах на принципах та правах, що відображають особливості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Закон України «Про державну службу» також створює основу для двобічної лояльності між державними службовцями та державою. У кожному випадку зазначені Закони не шкодять формуванню лояльності публічних службовців через її виникнення з лояльності органу влади до своїх працівників.

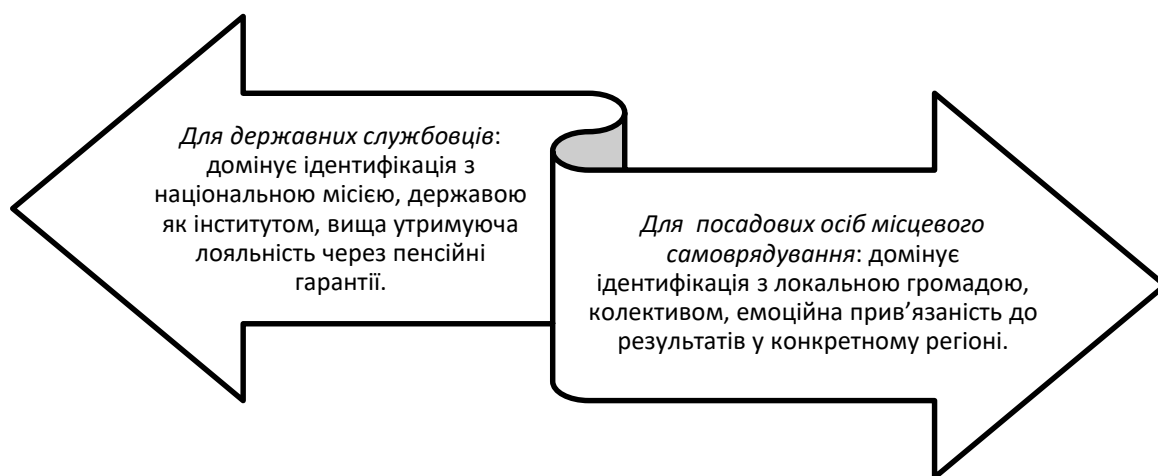


Рис. 3.1. Порівняльна характеристика об'єктності лояльності ДС/ПОМС

1. Принципи (цінності). Усі три закони встановлюють принципи та цінності, які сприяють формуванню лояльності. Наприклад, принципи законності, гласності, професіоналізму, доброчесності та орієнтації на громадян. Ці принципи сприяють створенню прозорого, відповідального та ефективного середовища, що є важливим для формування лояльності.

2. Права та обов'язки. Усі три закони визначають права та обов'язки публічних службовців, що сприяє формуванню лояльності. Наприклад, право на оплату праці, соціальний захист, професійний розвиток та обов'язки щодо дотримання законодавства та виконання покладених на них обов'язків.

3. Механізми контролю та відповідальності. Усі три закони встановлюють механізми контролю та відповідальності, що сприяє прозорості та довірі (наприклад, атестація, щорічна оцінка, звітність, відповідальність за порушення законодавства).

4. Гарантії та соціальний захист. Усі три закони встановлюють гарантії та соціальний захист для публічних службовців, що сприяє формуванню лояльності. Наприклад, захист від незаконного звільнення, компенсація за шкоду, право на професійний розвиток.

5. Особливості. Сфера застосування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регулюють питання, пов'язані з місцевим самоврядуванням та службою в органах місцевого самоврядування. Закон України «Про державну службу» регулює питання, пов'язані з державною службою та службою в органах державної влади. Державні службовці мають більш широкий спектр повноважень, адже вони відповідають за реалізацію функцій держави в різних сферах. Повноваження посадових осіб місцевого самоврядування обмежені питаннями місцевого значення, такими як благоустрій, освіта, культура, охорона здоров'я тощо.

6. Орієнтація на громадян і підзвітність. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» мають більшу орієнтацію на територіальні громади, оскільки місцеве самоврядування безпосередньо взаємодіє з громадами на місцевому рівні. Закон України «Про державну службу» має більшу орієнтацію на громадян загалом, оскільки державна служба працює на державному рівні та взаємодіє з громадянами через державні органи. Державні службовці підзвітні перед парламентом, Президентом, Урядом та

громадськістю. Посадові особи місцевого самоврядування підзвітні перед територіальною громадою та відповідними радами [15; 16; 18; 24].

7. Професійний розвиток. Закон України «Про державну службу» містить більш детальні положення щодо професійного розвитку державних службовців, зокрема право на професійне навчання, підвищення кваліфікації та стажування. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» також передбачає професійний розвиток, але з меншим акцентом на конкретні заходи.

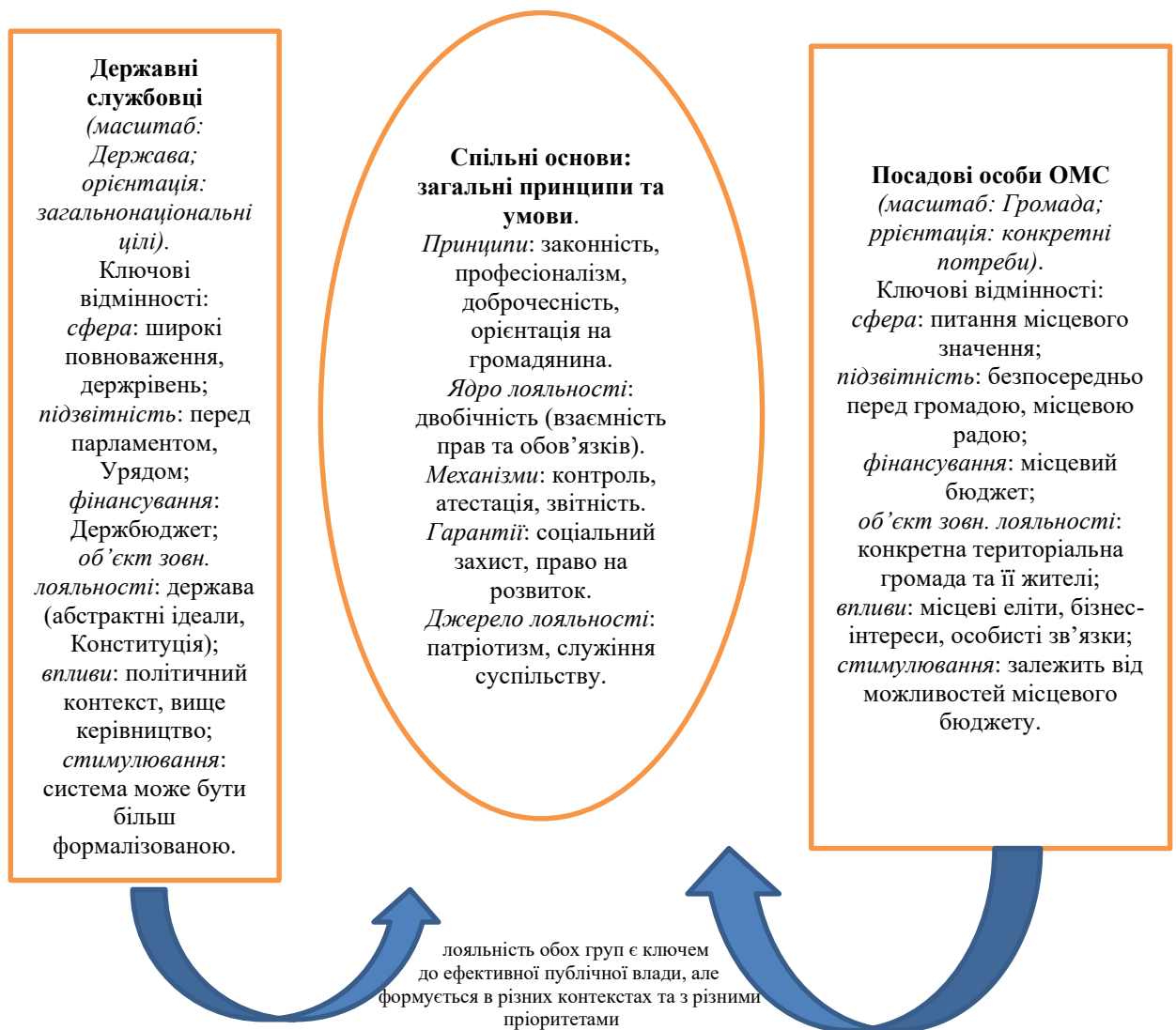


Рис. 3.2. Порівняння правових умов формування лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

8. Відповідальність. Закон України «Про державну службу» встановлює чіткі види відповідальності за порушення законодавства, включаючи дисциплінарну, матеріальну, адміністративну, цивільно-правову та кримінальну відповідальність. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» також встановлює види відповідальності, але з меншим акцентом на конкретні види. Державні службовці відповідальні за реалізацію державної політики на загальнонаціональному рівні. Посадові особи місцевого самоврядування відповідальні за вирішення питань місцевого значення на рівні територіальної громади.

9. Фінансування. Діяльність державних службовців фінансується з державного бюджету. Діяльність посадових осіб місцевого самоврядування фінансується з місцевого бюджету.

10. Система стимулювання (зовнішньої мотивації). Система мотивації державних службовців може включати високу заробітну плату, пільги, кар'єрний ріст. Система мотивації посадових осіб місцевого самоврядування може коригуватись з огляду на ресурси та можливості місцевих бюджетів.

Таким чином, умови формування лояльності посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців мають багато спільного, зокрема двобічну лояльність, принципи та цінності, права та обов'язки, механізми контролю та відповідальності, а також гарантії та соціальний захист. Водночас, існують певні особливості, пов'язані з сферою застосування, орієнтацією на громадян, професійним розвитком та видами відповідальності. Ці особливості враховують специфіку діяльності місцевого самоврядування та державної служби, що сприяє ефективному управлінню та розвитку відповідних сфер.

Як державні службовці, так і посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані дотримуватися Конституції та законів України, діяти в інтересах держави та її громадян. Їхня лояльність ґрунтується на почутті патріотизму та відповідальності перед суспільством.

Але лояльність державних службовців спрямована на державу в цілому, на її абстрактні ідеали та принципи. Лояльність посадових осіб місцевого самоврядування має більш конкретний характер, адже вони зосереджені на потребах та інтересах конкретної територіальної громади.

На лояльність державних службовців можуть впливати політичні партії, керівництво вищих органів влади, громадська думка. На лояльність посадових особи місцевого самоврядування можуть впливати місцеві еліти, бізнес-інтереси, особисті зв'язки. Важливо зазначити, що це лише загальні тенденції, і лояльність кожної окремої особи може відрізнятися залежно від її особистих цінностей, переконань та обставин.

Дослідження лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є актуальною темою, адже від їхньої відданості своїй справі та дотримання етичних норм залежить ефективність роботи державних органів та якість життя громадян України.

3.2. Верифікація драйверів формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні, особливо в контексті децентралізації, євроінтеграційних процесів та воєнного стану, питання формування лояльності персоналу набуває особливої актуальності. Лояльність працівників органів державної влади та місцевого самоврядування є не лише показником ефективності кадрової політики, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує стабільність, якість публічних послуг та довіру громадян. Однак емпіричні дослідження свідчать про наявність суперечностей у структурі лояльності публічних службовців: домінування нормативної лояльності при низькому рівні афективної та утримуючої, а також недостатню двобічність у відносинах між працівниками та органами влади. Це

вимагає переосмислення теоретичних підходів до розуміння лояльності та розробки нових моделей її формування.

Метою цього підрозділу є додаткова верифікація концептуальних засад інтегрованої моделі формування лояльності персоналу в публічному управлінні на основі трьох ключових теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії. Ці три теорії нами було залучено до даного дослідження для додаткового аналізу, порівняння, конвергенції (гібридизації), обґрунтування та концептуалізації вже використаних в даній дисертації ідей R. Coughlan (2005) про те, що лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин [39] та ідеї С. Dong (2006) про двобічність лояльності, коли лояльність працівників виникає з гарного ставлення та лояльності підприємства до працівників [42] та аналогічні думки W. Vandekerckhove (2004) [68]. Гіпотеза дослідження полягає у тому, що інтеграція TCI, TCO та PT дозволяє компенсувати дефіцит афективної лояльності через посилення ідентифікації з об'єктами (громада/держава) та стабілізацію соціального обміну».

Таким чином концептуалізацію побудовано на результатах емпіричного дослідження (розділ 2) та встановленій наявності сформованої нині в публічній службі України невизначеної або поганоакцентованої лояльності персоналу; діючій нормативно-правовій базі та сучасних концепціях, дотичних до теоретичних основ формування лояльності та управління персоналом.

Емпіричним дослідженням встановлено, що в процесі формування афективної (емоційної) лояльності ключовими методологічними умовами професійного середовища встановлено:

- двобічність лояльності, коли орган публічного управління демонструватиме піклування про персонал (наприклад, через соціальний захист, прозорість рішень), це формуватиме емоційну прихильність (A. Hirschman, 1970);

– якість перемикання/вартість переходу, тобто необхідне створення умов, коли публічний службовець вважатиме, що його особистий розвиток інтегрований з розвитком органу влади (наприклад, через цікаву роботу, можливості росту);

– психологічна прив’язаність (емоційна прихильність), коли орган влади викликає постійні позитивні почуття, відданість дорученому завданню, відчуття себе важливою частиною органу публічного управління, прагнення розвивати орган влади, активна поведінка, орієнтована на рішення (наприклад, через формування відповідних принципів управління персоналом та атмосфери, культури підтримки, поваги та довіри, гуманізації управління [1; 19; 21], формування культури, орієнтованої на людей, цікавої та змістовної роботи, яка відповідає інтересам працівника (Рис. 3.2).

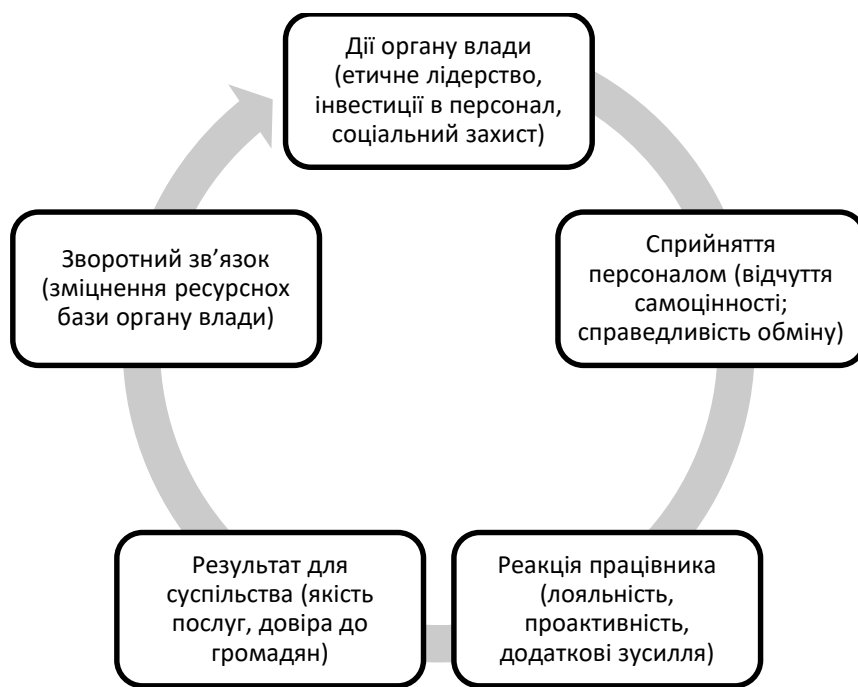


Рис. 3.3. Циклічна схема «Петля «Двобічної лояльності» в публічному управлінні» (рисунок ілюструє ідеї R. Coughlan та C. Dong)

Афективна лояльність залежить від емоційного зв'язку з органом влади, можливостей для самореалізації та культури підтримки. Органам публічного

управління для формування афективної (емоційної) лояльності варто впроваджувати інструменти (механізми, заходи) зі сприяння самореалізації публічних службовців через можливості для розвитку персоналу, інтеграцію особистого розвитку з розвитком органу влади.

Вимагає покращення відчуття публічним службовцем самого себе в безпеці у своєму робочому середовищі», регулярне визнання заслуг та зусиль персоналу (нагороди, відгуки); формування принципів управління та культури органу влади, де працівники відчують себе «частиною системи» (W. C. Frederick, 2006), удосконаливши інструменти (механізми) участі персоналу в стратегічних рішеннях.

Особливостями формування афективної (емоційної) лояльності ДС/ПОМС встановлено те, що ДС можуть мати сильнішу афективну лояльність через зв'язок із національною місією (наприклад, «служба державі»), а у ПОМС емоційна прив'язаність часто пов'язана з локальною спільнотою (наприклад, «служба громаді»).

З позиції методології діяльності [2; 13; 14; 15; 17; 28; 30] ключовими умовами професійного середовища у формуванні нормативної (етичної) лояльності встановлено:

- віру в цінності організації, формування внутрішнього переконання, що «так правильно» (наприклад, через етичні норми (принципи, стандарти) [44], наприклад, принцип корпоративної соціальної відповідальності, формування відповідності цим цінностям, цілям політики органу публічного управління, етичної поведінки за відсутності суворого контролю та віри персоналу в організаційні цінності та цілі;

- взаємні зобов'язання завдяки виконанню обіцянок керівництвом (наприклад, формування відданості місії організації, відповідальності перед громадою, солідарності, виконання обіцянок керівництвом, прозорості призначення кадрів) [46; 62];

- ідентифікованість з цілями діяльності, ідеологічна узгодженість (відданість ідеології органу влади), прагнення розвивати орган публічного

управління через власну діяльність, неявну обіцянку дотримуватися глобальних моральних принципів публічного управління.

Нормативна лояльність базується на відповідності цінностям, етичних принципах та вірі в місію органу влади. У цьому сенсі актуальним постає посилення прозорості комунікації цінностей органу публічного управління (наприклад, через внутрішні навчання); формування культури органу влади, де етична поведінка заохочується (наприклад, тренінги з етики професійної поведінки).

Особливостями формування нормативної (етичної) лояльності ДС/ПОМС є те, що ДС мають високу нормативну лояльність через зв'язок із державною місією, але мають ризик конфлікту цінностей через бюрократію; ПОМС частіше стикаються з етичними дилемами через обмежені ресурси (наприклад, нестача бюджету для реалізації проектів).

Ключовими факторами професійного середовища у формуванні утримуючої (інструментальної) лояльності є:

- матеріальна стабільність та пільги (матеріальна задоволеність публічних службовців, соціальний пакет, соціальний захист, стабільна зарплата, пенсійні гарантії);
- високі витрати переходу через складність пошуку іншої роботи (наприклад, складність пошуку роботи в інших сферах через спеціалізацію);
- наявність у персоналу ризиків при зміні місця працевлаштування (страх втрати роботи або пільг, бажання уникнути ризиків у невизначених умовах).

Утримуюча лояльність формується через матеріальну стабільність, страх втрати пільг або обмеженість альтернатив. Тому рекомендовано підсилення формування утримуючої (інструментальної) лояльності насамперед через перегляд системи оплати праці та кар'єрного зростання для зменшення залежності від стабільності та створення програми перекваліфікації для підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Особливостями сформованості утримуючої (інструментальної) лояльності ДС/ПОМС встановлено: ДС мають вищу утримуюча лояльність через гарантії державної служби (наприклад, пенсія, стабільність), ПОМС частіше залишаються на своєму місці нинішнього працевлаштування через острах перед невизначеністю з перспективами працевлаштування та розвитку кар'єри в інших професіях в регіонах.

Ключовими факторами професійного середовища у процесі формування бренд-лояльності встановлено:

- соціальну інтеграцію через критерії сприйняття організації як «бренду», внутрішнє та зовнішнє сприйняття органу влади;
- репутацію органу влади, покращення прозорості керівництва, довіри до керівництва та соціального інституту, соціальної надійності, покращення іміджу та впізнаваності органу публічного управління;
- комунікацію та імідж: культура органу публічного управління, спрямована на формування іміджу як «впізнаваного бренду» (наприклад, через PR-кампанії, формування позитивного враження ззовні та всередині органу влади) [46; 49; 65];
- моніторинг (контроль, оцінка) поведінки, коли аналізуються відгуки публічних службовців у соціальних інтернет-мережах (Leck & Saunders, 1992).

Бренд-лояльність визначається репутацією органу влади, її прозорістю та соціальною надійністю. Більш надійне формування бренд-лояльності вбачається завдяки покращенню комунікації з громадою для формування позитивного іміджу, впровадження діджитал-платформ для взаємодії з громадянами [20; 27; 29; 46].

Особливостями формування бренд-лояльності ДС/ПОМС встановлено: ДС мають вищу довіру до національного бренду, але критикують локальну реалізацію публічної політики та державних програм; ПОМС висловлюють низьку оцінку комунікації органу місцевого самоврядування з громадою (наприклад, слабке пояснення рішень).

Отже, основні принципи, мотиватори (мотивами) лояльності персоналу для обох професійних груп є стабільність (для утримуючої лояльності) і віра у місію (для нормативної). Для ПОМС зв'язок з громадою виступає основним принципом, мотиватором (мотивом) для формування афективної лояльності персоналу.

Також варто покращити визнання керівниками органів публічного управління особистих зусиль публічних службовців у демонстрації лояльності (для афективної лояльності); покращити оцінку та відповідність цінностей керівництва та персоналу (для нормативної лояльності); перенести сформовану залежність працевлаштування публічних службовців зі стабільності на ентузіазм (для утримуючої лояльності).

Розвиток ідей ресурсної теорії та теорії соціального обміну в 1990-х роках показав, що результати діяльності організації залежать від її фізичних активів, здатності виділятися серед конкурентів, сформованістю її нематеріальних активів. На економічні показники компанії також впливає лояльність працівників (L. C. Rodríguez та ін., 2002) [58, с. 199]. Дослідження довели, що можна оцінити такі якості персоналу як залученість, відданість, лояльність, інновації та конкурентні переваги працівників, поєднавши ресурсну теорію та теорію соціального обміну (A. G. Kassa & G. T. Tsigu, 2021) [48].

Актуальними є результати досліджень впливу факторів ідентифікації та обміну на лояльність працівників. Рівень лояльності працівників до організації можна пояснити за допомогою двох теорій: теорії соціальної ідентичності (CIT) та теорії соціального обміну (COT).

Теорія соціальної ідентичності. Теорія соціальної ідентичності (TCI) стверджує, що чим більше людина ідентифікує себе з організацією, тим сильніше вона відчуває зв'язок, мотивацію та відданість їй, що, в свою чергу, веде до підвищення лояльності (T. Tyler, 2001, с. 154-155) [67]. Фактори, які сприяють ідентифікації з організацією, включають збіг цінностей (принципів) та норм працівника з цінностями (принципами) та нормами організації.

Залежно від того, з чим ідентифікує себе людина, організації слід зосередитися на різних аспектах для підвищення лояльності.

Зробимо висновок: якщо людина ідентифікує себе з колегами, важливо підтримувати згуртованість та командний дух у групі, а якщо ж людина ідентифікує себе з лідером, організації слід зосередитися на розвитку лідерських якостей менеджерів.

Для забезпечення співробітництва працівників зі своїми організаціями, теорія ТСІ рекомендує організаціям формувати в персоналі бачення можливості отримати вигоду для себе, або якщо вони бачать ризик певних втрат, якщо вони не будуть співпрацювати (Т. Tyler, 2001) [67, с. 157]. Таким чином, теорія припускає, що працівники будуть працювати найкраще і будуть найбільш віддані організації, якщо вони матимуть прямі винагороди або покарання за хорошу чи погану роботу (Т. Tyler, 2001) [67, с. 157]. ТСІ припускає, що люди будуть мотивовані доти, доки соціальна ідентичність, яку надає організація, підвищує їхню самоцінність та/або самооцінку. Але ТСІ наголошує на необхідності відчуття працівниками того, що відбувся обмін реальними вигодами в результаті їхньої відданості. Так само, як при можливості отримати щось цінне для працівника, наприклад, бонус або підвищення, створюються стимули для того, щоб бути відданим своїй справі (Т. Tyler, 2001, с. 152) [67, с. 152].

ТСІ вважається загальновизнаною теорією, яку використовують у багатьох різних галузях науки. Але ця теорія зазнає певної критики. Як правило критикується те, що ТСІ – це не справжня теорія, а лише певні її рамки (R. Cropanzano та ін., 2017) [40]. Теорію має багато схожих одна на одну конструкцій, що призводить до нечіткості понять в ній. Критикується те, що різниця між поведінковою дією та бездіяльністю не є чіткою, оскільки теорія припускає, що відсутність позитивної дії означає, що негативна дія мала бути присутня, що, як показали дослідження, може не відповідати дійсності (R. Cropanzano et al., 2017) [40, с. 1]. З точки зору лояльності, це можна пояснити так: якщо розглядати «сарафанне радіо» як змінну, як критерій, драйвер

(умову) лояльності персоналу, то відсутність позитивних відгуків про свою організацію означає, що працівник говорить про неї погано – що не обов’язково має бути правдою.

Отже, теорія соціальної ідентичності стверджує, що лояльність працівника зростає тоді, коли він ідентифікує себе з організацією, її принципами (цінностями), місією, колективом або лідером. Ідентифікація та ідентифікованість з органом публічного управління формує відчуття приналежності, підвищує внутрішні мотиви та сприяє емоційній прихильності (афективній лояльності). У контексті публічної служби це означає, що публічний службовець повинен відчувати себе не лише виконавцем функцій публічного управління та органу влади а й частиною соціально значущої місії – служіння громаді або державі.

Згідно теорій та концепцій соціальних ідентичностей важливою є ідея, що багато людей формують певну свою соціальну ідентифікованість, пов’язану з місцем працевлаштування (організацією). Важливо знати, з чим або з ким персонал себе ідентифікує всередині організації, на кому працівники більше концентруються, тобто на якому певному об’єкті всередині організації (об’єктність лояльності). Важливо також знати чи ці об’єкти та прояви лояльності мають нормативні та бажані для організації прояви чи ні, яким чином різнопланова об’єктність впливає на загальний рівень сформованості лояльності персоналу до самої організації. Можливе також відчуття не дуже сильної ідентифікації самого себе власне з організацією, але ідентифікація себе з колегами або певною групою в колективі. У цьому дослідженні (розділ 2) показано і доведено, на якому місці і в якому взаємному зв’язку у опитаних перебувають лояльності один до одного, до колективу, до органу влади, до місцевих громадян, до держави чи до певних аспектів (принципи (цінності), інструменти, заходи, результати управління) та напрямів виконуваної роботи всередині та ззовні органу влади (соціальних наслідків професійної діяльності).

З'ясування об'єктності лояльності персоналу, а можливо, гіпотеза та емпіричне підтвердження певної ієрархічності (ранжування/послідовності) об'єктів лояльності постало актуальним завданням даного дослідження, яке збагатить сучасне уявлення про світоглядні та професійні уявлення сучасних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України на прикладі їхніх уявлень про лояльність.

Формування соціальної ідентичності та ідентифікованості персоналу можливе через збіг принципів (цінностей) працівника з принципами (цінностями) державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, органу публічного управління, розвиток командного духу, підтримку з боку керівництва, а також через створення умов для самореалізації. Особливо важливо враховувати об'єктність ідентифікації: працівник може ідентифікувати себе з колективом, керівником, професією або безпосередньо з органом влади. Відповідно, управлінські стратегії мають бути орієнтовані на підтримку саме того об'єкта, з яким працівник себе асоціює.

Водночас результати здійснених автором даної дисертації емпіричних досліджень свідчать про наявність низки суперечностей у структурі лояльності публічних службовців України: висока нормативна лояльність поєднується з низькою афективною та утримуючою, а бренд-лояльність часто є зовнішньо декларативною. Емпіричні дані свідчать, що ПОМС частіше ідентифікують себе з громадою, колективом або безпосереднім керівництвом, тоді як ДС – з абстрактною місією держави, але мають нижчий рівень емоційної прив'язаності до керівництва. Це створює ризики відчуження, особливо в умовах бюрократичної дистанції та відсутності зворотного зв'язку.

Отже, для удосконалення формування лояльності на основі СІТ доцільно:

- визначати об'єкти ідентифікації персоналу (орган, колектив, керівник, громада) та працювати з ними цілеспрямовано;
- розвивати внутрішній бренд органу влади як джерело позитивної ідентичності;

- формувати культуру підтримки, поваги, відкритості та командного духу;
- залучати персонал до стратегічних рішень, щоб посилити відчуття причетності;
- розвивати етичне лідерство як чинник персоніфікованої ідентифікації з керівником.

Теорія соціального обміну. Теорія соціального обміну (ТСО) ґрунтується на ідеї того, що люди схильні до взаємності. Якщо працівник відчуває, що організація ставиться до нього справедливо та цінує його внесок, він буде більш схильний до лояльності. Організації, які не пропонують справедливую компенсацію, можливості для розвитку та визнання, ризикують втратити лояльність своїх працівників. Теорія соціального обміну передбачає, що коли людина відчуває позитивний обмін між нею та організацією, то вона буде більш лояльною до організації. Цей позитивний обмін може включати матеріальні (або фізичні) вигоди, такі як заробітна плата, просування по службі та бонуси, а також обміни між лідерами організації та працівниками, такі як довіра, вірність та лояльність (Т. Tyler, 2001) [67, с. 154-155].

Добровільна практика ТСО надихається узгодженням очікувань і результатів (Р. М. Blau, 1964) [36]. Фундаментальне положення теорії соціального обміну полягає в тому, що найпоширенішим видом людських зв'язків є обмін соціальними процесами та матеріальними ресурсами. Згідно з цією теорією, люди можуть змінювати свою поведінку на основі очікувань щодо майбутнього та розвивати почуття лояльності до своїх організацій (I. N. Aristana et al., 2022) [35]. Соціальний обмін має особливе значення для впевнених у собі лідерів, які заохочують взаємодію з підлеглими. На поведінку підлеглих впливатимуть лідери, які надають відповідну підтримку, консультують щодо важливого вибору, надають більше автономії та усувають непотрібні бюрократичні перепони (М. Kim & Т. А. Beehr, 2018) [52].

Теорія соціального обміну спочатку використовувалася переважно для аналізу людської поведінки, але згодом її почали застосовувати і для оцінки

організаційної поведінки. W-L. Shiau & M. M. Luo (2012) зазначають [60, с. 2432], що теорія здебільшого використовується для пояснення організаційної поведінки та значення норм у цьому контексті. Це пов'язано з тим, що працівник зазвичай очікує отримати взаємні вигоди, такі як економічні прибутки, прихильність, вдячність та/або довіру, коли він дотримується соціальних норм організації. Згідно з моделлю соціального обміну, люди та організації можуть лише взаємодіяти, щоб максимізувати власні винагороди і максимально зменшити свої витрати (Salam та ін., 1998, цит. за: W-L. Shiau & M. M. Luo, 2012 [60, с. 2432]).

З цією теорією були пов'язані, наприклад, дослідження з лояльності співробітників L.-M. Tseng, J.-Y. Wu (2017) [66], які досліджували зв'язок між лояльністю співробітників і мораллю, етичним лідерством. A. I. Khan (2018) [50] перевіряв вплив етичного лідерства на лояльність працівників. Було використано перехресний дизайн дослідження та метод опитування. A. I. Khan дійшов висновку, що лояльність працівників – це бажання людей працювати в компанії. Лояльність працівників та етичне лідерство є ключовими факторами в оцінці ефективності роботи працівників. Етичне лідерство оцінює ставлення, дії та лояльність робочої сили. Організації можуть досягти своїх цілей за допомогою лояльних працівників та етичного лідерства.

Підкреслимо, теорія соціального обміну пов'язується з концепцією етичного лідерства. Згідно з дослідженням, проведеним L.-M. Tseng, J.-Y. Wu (2017) [66], коли лідери демонструють довіру, вірність і лояльність до своїх співробітників, вони часто отримують саме це у відповідь. Саме про це ми запитаємо наших респондентів під час інтерв'ю, щоб з'ясувати, чи є етичне лідерство фактором, який вони вважають важливим для рівня їхньої лояльності до своїх роботодавців.

Як зазначалося вище, згідно з дослідженням TCI, рівень відданості та мотивації працівників зростає, коли соціальна ідентичність, яку вони пов'язують з організацією, підвищує їхнє почуття власної гідності та самоповаги (T. Tyler, 2001) [67, с. 154-155]. Для підвищення самоповаги та

самооцінки можна зробити багато різних речей, і деякі з них працюють краще для одних людей, ніж для інших. Загалом, самооцінку та самоповагу часто підвищують такі речі, як визнання та заохочення. Згідно з Т. Tyler (2001) [67, с. 154-155], коли працівник відчуває, що соціальна ідентичність, яку він/вона має у зв'язку з організацією, дає йому/їй відчуття позитивних якостей, він/вона відчуває себе більш мотивованим/ою і прагне виконувати свою роботу краще. Як зазначалося раніше, рівень відданості та мотивації також може бути пов'язаний з лояльністю працівників.

З іншого боку, теорія ТСІ стверджує, що для того, щоб працівник був відданим і мотивованим добре працювати на благо організації, необхідні фізичні вигоди. Отже, згідно з цією теорією, такі фактори, як заробітна плата, бонуси, просування по службі тощо, підвищують відданість і мотивацію (Т. Tyler, 2001) [67, с. 152], і як складові визначення лояльності, вони також можуть впливати на лояльність працівників. Більше того, не лише фізичні блага впливають на рівень відданості працівників, але коли працівники відчувають, що вони отримують позитивний обмін з організацією та/або її лідерами, вони можуть віддзеркалювати цей позитивний обмін. Досліджуючи етичне лідерство та лояльність, L.-M. Tseng, J.-Y. Wu (2017) [66]) виявили, що коли лідери практикують етичне лідерство, тобто ставляться до працівників справедливо, етично та лояльно, лояльність працівників зростає.

Більше того, ТСІ і ТСО можуть бути певним чином пов'язані між собою. Як зазначалося, коли люди відчувають, що організація надає їм соціальну ідентичність, яка підвищує їхню самоцінність та самооцінку, їхній рівень лояльності до роботодавця може зростати (Т. Tyler, 2001) [67, с. 154-155]. Драйверами (чинниками, факторами, умовами), які можуть підвищити самооцінку та/або самоповагу людини, є заохочення та визнання, але перед тим, як їх отримати, людина повинна добре виконати свою роботу. Багато хто погодиться з тим, що для того, щоб мати змогу виконувати свою роботу якомога краще, часто потрібен постійний розвиток певних посадових компетенцій та компетентностей персоналу. Щоб працювати з компетентними

працівниками, організації інвестують значні кошти в навчальні програми, розробку політик, створення вигідних пакетів для своїх працівників та здобуття їхньої лояльності. Тому стає бажаним, щоб працівники залишалися лояльними до своєї організації і не шукали альтернативних можливостей працевлаштування (S. Murali et al., 2017) [56]. Це лише один з прикладів того, як відповідні теорії можуть бути певним чином пов'язані між собою, де одна ситуація впливає з іншої.

У кількісному дослідженні L.-M. Tseng, J.-Y. Wu (2017) підтвердили гіпотезу про те, що організаційна ідентичність, наприклад, фінансових спеціалістів позитивно пов'язана з лояльністю, яку вони мають до своїх роботодавців. Тобто, чим сильніше працівники ідентифікують себе з організацією, тим вищий рівень лояльності вони демонструють до неї [66, с. 689]. Сила соціальної ідентичності працівника з організацією, як зазначалося раніше, часто пов'язана зі збігом цінностей з організацією. Наприклад, зусилля з корпоративною соціальною відповідальністю можуть бути важливими для деяких людей, що було показано в дослідженні Q. Zhu та ін. (2014) [69], які виявили, що зусилля з корпоративної соціальної відповідальності позитивно впливають на лояльність працівників, але лише тоді, коли вони вже були задоволені своїм роботодавцем.

Інші дослідження показали, наприклад, що фактори, які впливають на лояльність працівників та задоволеність роботою, перетинаються (S. Dhir et al., 2020) [41].

Лояльність працівників також підтримується сильним бажанням залишатися в компанії, роботою, яка базується на баченні та цінностях компанії, готовністю докладати додаткових зусиль та відданістю інтересам фірми. Кожна компанія усвідомлює, що лояльність її працівників – це те, що надає їй цінності. З іншого боку, низька лояльність працівників може завдати шкоди та призвести до проблем, зокрема браку впевненості, погано виконаної роботи, прогулів та високого рівня плинності кадрів (M. Khuong, U. Linh, 2020 [51]; Martin et al., 2021 [53]).

Оскільки плинність кадрів дорого обходиться організації, вона отримує вигоду від визначення факторів, які заохочують бажання працівника залишатися в організації (Н. Halid et al., 2020) [47]. Зазвичай організації зосереджуються на факторах, які зменшують ймовірність зміни організації, замість того, щоб зосередитися на факторах, які посилюють намір працівника продовжувати працювати в організації (S. Cho et al., 2009) [38].

Отже, дослідження драйверів (чинників та ін.), що впливають на лояльність працівників, є складним завданням, оскільки саме лояльність виступає важливою передумовою зростання і сталого розвитку бізнесу та менеджменту в різних сферах. Різні підходи та теорії до цього питання зумовлені широким спектром контексту соціального обміну та взаємодії: ставлення працівників може варіюватися залежно від рівня зайнятості, характеру роботи та культурного контексту. ТСО ґрунтується на ідеї взаємності: працівники схильні демонструвати лояльність у відповідь на справедливе ставлення, підтримку, визнання та можливості розвитку. Якщо організація інвестує в персонал – через гідні умови праці, соціальний захист, професійне навчання – працівники відповідають високим рівнем відданості, відповідальності та готовності залишатися в організації.

ТСО особливо актуальна для формування нормативної та утримуючої лояльності публічних службовців. Вона пояснює, чому працівники залишаються в організації навіть за відсутності емоційної прив'язаності: вони оцінюють баланс між витратами і вигодами, а також наявність альтернатив. Водночас, якщо організація не виконує своїх обіцянок або не відповідає на лояльність працівників, виникає ризик втрати довіри та зниження лояльності.

Об'єднання ТСІ та ТСО дає комплексне розуміння факторів, які впливають на лояльність працівників. Організації, які успішно створюють сильне відчуття ідентичності, забезпечують справедливий та взаємовигідний обмін, можуть розраховувати на лояльних та відданих працівників. Для досягнення такої мети потрібне визначення актуальних науково обґрунтованих соціально-професійних нормативних та тих, що вже склалися,

принципів (цінностей, уявлень) державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України про їхню лояльність [8-9; 31]. Це дозволить з максимальною спрямованістю концептуалізувати рекомендації стосовно удосконалення лояльності персоналу, корпоративної соціальної відповідальності та інших драйверів (умов) в місцевих державних адміністраціях та місцевих радах.

Ресурсна теорія та лояльність працівників. На основі попереднього аналізу наукових джерел (розділ 1) нами в загальних контурах було встановлено зв'язок між лояльністю персоналу та результативністю його роботи, особливо в контексті соціального характеру органів державної влади та місцевого самоврядування, є прямим та взаємозалежним.



Рис. 3.4. Концептуальна модель верифікації драйверів лояльності персоналу в системі публічного управління на засадах конвергенції теорій соціальної ідентичності, обміну та ресурсної теорії

По-перше, лояльність може виступати основою для ефективної поведінки. Лояльність – це не просто бажання залишитися, а глибока емоційна та ціннісна прихильність до організації. Вона проявляється у готовності виконувати додаткову роботу, брати на себе більшу відповідальність, ділитися ідеями для покращення та підтримувати організацію у важкі часи. Така поведінка безпосередньо впливає на результативність роботи (Рис. 3.4).

По-друге, спрямованість лояльності на соціальний ефект діяльності органу публічного управління. Для державних службовців об'єктом лояльності стає не лише орган влади, а й її місія. Лояльний працівник відчуває «почуття відповідальності та місії», вірить в «цінності та цілі органу влади», що в публічному управлінні означає орієнтацію на якість надання послуг, довіру громадян та ефективність роботи. Це допомагає досягати соціальних, а не лише комерційних цілей.

По-третє, зв'язок лояльності з якістю послуг та продуктивністю. Лояльні працівники, як показує досвід сервісних компаній, є більш здібними та надають послуги вищої якості, що безпосередньо впливає на довіру та задоволеність громадян. Вони також сприяють зниженню витрат та помилок, підвищуючи загальну продуктивність та ефективність роботи органу влади.

По-четверте, двобічна природа лояльності. Зв'язок є двобічним: лояльність персоналу формується на основі «лояльності» самого органу влади до свого персоналу. Це передбачає створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для кар'єрного зростання, визнання заслуг та справедливе ставлення, що у свою чергу, підвищує задоволеність працівників, яка є передумовою для формування їхньої лояльності.

Правильність цих припущень стосовно зв'язку між лояльністю персоналу та результативністю його роботи підтвердив зміст ресурсних теорій організації. Парадигма «структура-поведінка-результативність» концепції індустріальної організації (ІО) слугує основою для ресурсної теорії організації (М. Porter, 1980) [57]). Внутрішні компетенції зараз цінуються більше, ніж зовнішнє середовище, на відміну від концепції ІО компанії, яка історично

пов'язує продуктивність із зовнішнім середовищем. Там, де є мобільність і рівний розподіл, теорії ресурсів і лояльності збігаються. Не всі ресурси організації мають потенціал для тривалої конкурентної переваги. Не може бути стратегічно еквівалентних замінників ресурсу, який є цінним, але не є рідкісним або неідентичним, тому організація повинна володіти всіма чотирма наведеними нижче характеристиками, щоб мати такий потенціал: він повинен бути цінним в тому сенсі, що він використовує можливості та/або нейтралізує загрози в оточенні фірми; рідкісним серед поточних і потенційних конкурентів фірми; і досконало відтворюваним. Цим вимогам відповідає лояльність висококваліфікованого персоналу як джерела внутрішньої компетентності [43, с. 5].

Вплив лояльності працівників на організаційну ефективність – наступний аспект досліджень даного напрямку – ресурсної теорії. Як було доведено вище, у багатьох дослідженнях було підкреслено важливість вивчення лояльності працівників, адже вона відіграє ключову роль як у формуванні лояльних клієнтів, так і у підвищенні ефективності роботи організації. Зважаючи на вагомий вплив лояльності працівників на організаційну результативність, дослідники активно досліджують фактори, що її ґрунтують. L.-M. Tseng & J.-Y. Wu (2017) [66] у своєму дослідженні зосереджуються на таких аспектах, як етичне лідерство та організаційна ідентифікація. Результати їхнього дослідження показали взаємозв'язок між етичним лідерством та формуванням лояльних працівників, що аргументується наступним чином: «етичний лідер може задавати тон лояльності на роботі». Тому, на думку авторів, організації повинні прагнути до того, щоб забезпечити виконання психологічних контрактів і посилити ідентифікацію з організацією. Водночас вони зазначають, що існують й інші фактори, які можуть впливати на лояльність працівників, і пропонують дослідити їх у майбутньому. I. Tomić та ін. (2018) [64] у своєму дослідженні підкреслюють важливість позитивного зв'язку між лояльністю працівників та

ефективністю компанії, що вказує на необхідність вивчення шляхів підвищення лояльності працівників.

Цікавим є дослідження з метою визначення факторів, що впливають на лояльність працівників через взаємозв'язок між якістю послуг, що пропонуються працівникам та прихильністю керівництва з точки зору працівників. В результаті емпіричного дослідження факторів, що впливають на лояльність працівників одного з підприємств металургійної промисловості Єгипту було встановлено наступні: корпоративна соціальна відповідальність (вплив на навколишнє середовище; зменшення споживання енергії; КСВ проєкти; допомога уряду); робоча атмосфера (дружня; справедливе середовище; підтримка; командна робота; гарна робота CRM-системи (навчання та підтримка працівників; стосунки з клієнтами); якість послуг, що надаються працівникам (політика; клімат безпеки; ефективність відновлення послуг); прихильність керівництва (управлінська підтримка (від керівників; підтримка супервайзера (керівника); прозорість у відносинах між керівниками та підлеглими. Сама ж лояльність, з позиції Eman Mohamed Abd-El-Salam (2023), формується на перетині таких факторів: розширення прав і можливостей працівників; задоволеність працівників; планування співробітників; бути частиною компанії) [43, с. 17, 19, 21, 23-25].

Кожна організація використовує окремий підхід до підвищення лояльності працівників, і один із них – через трудову політику, оскільки вона може сприяти формуванню працівників, більш відданих своїй роботі та професії [43, с. 5]. Потреби, несумісні з робочим місцем, вирішуються за допомогою правил на робочому місці, таких як гнучкий графік роботи, політика сімейних відпусток та інші заходи (A. Stojanovic et al., 2020) [63]. Встановлена робоча політика призведе до більшої лояльності. Відданість працівника своїй роботі також необхідно враховувати при оцінці лояльності працівника. Лояльність працівників до бізнесу протягом тривалого часу знижує їхню схильність до пошуку та прийняття нових посад (N. Ghosh, U. Itam, 2020) [45]).

В. Schrag (2001) [59, с. 46] вказує, коли роботодавець говорить про лояльність працівників, він іноді має на увазі обов'язок працівників дотримуватися умов контракту, що описує «мінімальний» ступінь лояльності. Однак працівники можуть виконувати свої зобов'язання перед роботодавцем, не відчуючи при цьому повної лояльності до нього. Окрім дотримання встановлених умов, роботодавці можуть також очікувати, що працівники виявлятимуть свою лояльність, не зраджуючи довіру організації до них (В. Schrag, 2001) [59, с. 47]. При обговоренні лояльності між працівником і роботодавцем, того, що працівник «винен» своєму роботодавцю, поширеним поняттям є викриття, яке може розглядатися як форма нелояльності.

Отже, ресурсна теорія розглядає лояльність персоналу як нематеріальний актив, що забезпечує конкурентну перевагу організації. Високий рівень лояльності сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності, якісному обслуговуванню громадян і формуванню позитивного іміджу органу влади. Лояльні працівники – це стратегічний ресурс, який важко відтворити або замінити.

Зв'язок лояльності персоналу з побудовою ефективної, результативної та, найголовніше, довіреної громадянами системи публічного управління можна розкласти на три основні компоненти:

1. Якість послуг та довіра громадян. Лояльні публічні службовці, які відчують емоційну прихильність та поділяють цінності органу влади, надають послуги вищої якості. Вони щиро зацікавлені у позитивному результаті для громадянина, а не просто виконують посадові інструкції. Приклад сервісних компаній доводить, що така якість безпосередньо впливає на задоволеність клієнта. У публічному секторі задоволений громадянин трансформується у ключовий соціальний результат – зростання довіри до політичних інститутів держави та місцевого самоврядування.

2. Проактивність та ефективність політичних інститутів держави та місцевого самоврядування. Лояльність трансформується у проактивну професійну поведінку: готовність виконувати додаткову роботу [3], брати на

себе більшу відповідальність, пропонувати покращення та залишатися з органом влади у важкі часи. Це не просто підвищує індивідуальну продуктивність (результативність). Для органу влади це означає, що політичний інститут стає більш адаптивним, гнучким та ефективним у відповідь на суспільні виклики, оскільки його персонал діє як свідомий учасник процесу [1], а не пасивний виконавець.

3. Стійкість та інституційна спроможність публічної служби. Висока лояльність знижує плинність кадрів, що має два важливі ефекти. По-перше, це економічна результативність – зменшення витрат на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників. По-друге, що більш важливо для соціального ефекту, це зберігає інституційну пам'ять та «капітал знань». Стійкий та стабільний компетентний та професійний колектив забезпечує усвідомленість та послідовність у роботі, стійкість до криз та загальну спроможність органу влади виконувати свої функції на високому рівні в довгостроковій перспективі.

Згідно з ресурсною теорією, орган влади має інвестувати в розвиток внутрішніх компетентностей, зокрема в формування культури підтримки, етичної поведінки та етичного лідерства [3-4], прозорості та довіри. Лояльність персоналу є результатом поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів: зарплати, соціального пакету, можливостей розвитку, визнання, автономії та справедливого ставлення. Зв'язок між лояльністю персоналу та результативністю його роботи у публічній службі є прямим, багатограним і діє як двобічний процес, що виходить за межі комерційних показників і створює ключовий соціальний ефект.

Таким чином, об'єднання та концептуалізація трьох теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної – дозволяє сформуванню верифіковану (як додаткову до основних наукових положень, обґрунтованих у розділі 1) теоретичну основу для комплексної моделі формування лояльності персоналу в публічному управлінні. Ця модель враховує як психологічні аспекти (ідентифікація, емоційна прив'язаність), так і організаційні

(справедливість, визнання, розвиток), а також стратегічні (лояльність як ресурс).

Лояльність у публічній службі – це не просто бажана якість персоналу (характеристика, риса, критерій оцінювання), а фундаментальна передумова для досягнення головного соціального результату: побудови ефективної, результативної та, найголовніше, системи публічного управління, що будується на довірі [6-7]. Особливу увагу слід приділити об'єктності лояльності: працівники можуть бути лояльними до органу влади, керівництва, колег, професії або громади. Визначення ієрархії об'єктів лояльності дозволяє точніше налаштувати управлінські інструменти (Рис. 3.3). Наприклад, для ПОМС важливішим є зв'язок із громадою, тоді як для ДС – з державою як соціальним та політичним інститутом. Це вимагає диференційованих підходів до формування лояльності.

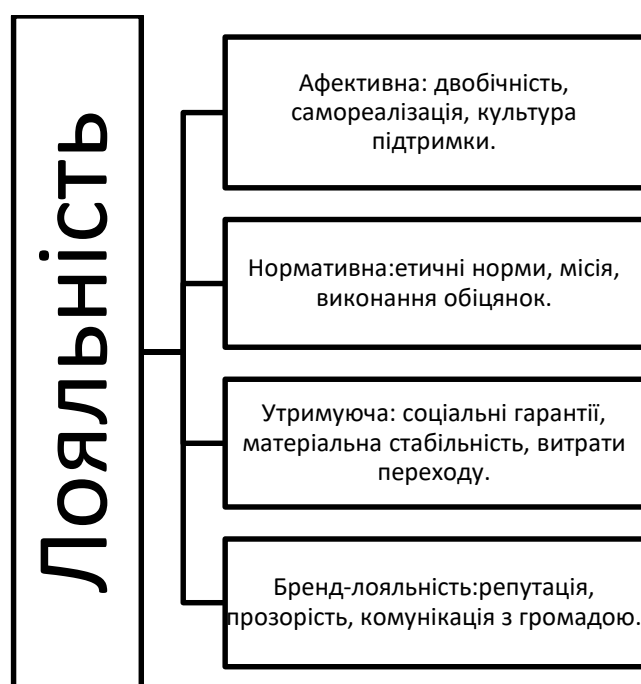


Рис. 3.5. Профіль драйверів лояльності за видами (афективна, нормативна, утримуюча, бренд-лояльність)

Практичне впровадження моделі, заснованої на думці R. Coughlan (2005) про те, що лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин, ідеях С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004) про двобічність лояльності,

конвергенції та концептуалізації трьох додатково верифікованих теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної передбачає: розвиток етичного лідерства та культури підтримки; забезпечення прозорості, справедливості та виконання обіцянок; створення умов для самореалізації та професійного зростання; визнання зусиль працівників та залучення їх до прийняття рішень; формування позитивного іміджу органу влади як роботодавця.

3.3. Моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

Мета опису: зміцнити сформованість лояльності ДС та ПОМС через адресовані заходи, що враховують їхні унікальні профілі, сильні сторони та ризики. Метою є формування науково обґрунтованого, практико-орієнтованого опису поточного стану лояльності персоналу, що може бути використаний для: розробки стратегії управління персоналом публічної служби; коригування кадрової політики; підвищення ефективності управління людським капіталом; зменшення рівня плинності та професійного вигорання; зміцнення інституційної стабільності публічної служби.

Іншою метою є розробка практико-орієнтованих функцій управління персоналом та інструментів формування лояльності, які враховують реальний стан справ в українській публічній службі.

На основі системного аналізу відповідей 113 питань опитувальника, здійсненого у розділі 2 даної дисертації, обґрунтовано профілі лояльності для двох професійних груп – державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які відображають їхні унікальні сильні сторони, слабкості та ризики. Профілі базуються на даних опитування та враховують внутрішні суперечності, які охоплюють ключові аспекти емоційної, нормативної, утримуючої та брендової лояльності персоналу державної служби та місцевого самоврядування.

Контекст і значущість моделювання. Лояльність персоналу є критичним фактором: стійкості публічної служби; ефективності виконання функцій держави та публічного управління; якості надання послуг громадянам; іміджу (бренду) органів влади; здатності до змін та адаптивності публічного управління.

У сучасних умовах трансформації публічного управління особливо важливим є формування не лише формальної, а й глибинної, ціннісної лояльності, яка ґрунтується на довірі, взаємозалежності та спільній місії.

Основна умова лояльності: довіра та двобічність. Це основа, без якої неможливо побудувати нічого стійкого. Тексти чітко показують, що лояльність працівника є відповіддю на лояльність організації.

Двобічність (взаємність). Лояльність не може бути односторонньою вимогою. Орган влади має демонструвати свою лояльність до працівника через справедливу компенсацію, захист, повагу, інвестиції в розвиток та створення безпечних умов праці [8-9]. Теорія соціального обміну підтверджує: людина, яка отримує вигоду, відчуває зобов'язання відповісти взаємністю.

Сформованість відносин в колективі та довіра. Це ключовий компонент. Довіра до керівництва, до колег, до інституту в цілому. Вона формується через прозорість рішень, чесність у комунікаціях, дотримання обіцянок та справедливу оцінку роботи. Довіра знижує стрес, є результатом гарних відносин і заохочує до розширення кооперації та «нестандартної рольової поведінки».

Удосконалення лояльності персоналу в публічному управлінні неможливе без глибокого теоретичного осмислення природи цього явища. Основу для розуміння механізмів формування лояльності становлять три взаємопов'язані концепції:

Теорія соціального обміну (ТСО) – підкреслює важливість взаємності у стосунках між працівниками й організацією: турбота, підтримка, визнання з боку органу влади спонукають працівників до більшої відданості.

Доповнюючи ресурсний підхід, ТСО наголошує на принципі взаємності. Працівники, які відчують справедливе ставлення, підтримку, визнання, будуть схильні демонструвати підвищену лояльність до організації. З цієї позиції, будь-який захід з підвищення лояльності повинен розглядатись не лише як стимул, а як інструмент побудови взаємовигідних стосунків – у тому числі через етичне лідерство, прозору комунікацію та посилення психологічного контракту між працівником і роботодавцем.

Теорія соціальної ідентичності (ТСІ) – пояснює лояльність як результат ідентифікації працівника з організацією, її цінностями, місією, культурою та колективом.

ТСІ пояснює лояльність через ідентифікацію працівника з організацією або її окремими складовими (керівником, колективом, місією). Саме тому заходи з удосконалення лояльності мають враховувати об'єктну спрямованість лояльності – тобто, до чого або до кого вона скерована. Виявлення ієрархії таких об'єктів лояльності (від колективу до держави чи соціального результату праці) дозволяє точніше налаштувати управлінські інструменти та комунікації. Наприклад, якщо працівники ідентифікують себе переважно з колегами, пріоритетом має стати розвиток командної культури та згуртованості [10; 11].

Водночас важливо підсилювати ті аспекти ідентичності, які підвищують самоповагу та самооцінку працівника – через визнання, залучення до ухвалення рішень, надання можливості впливати на результати праці.

Ресурсна теорія розглядає лояльність персоналу як нематеріальний стратегічний ресурс, який може створювати стійку конкурентну перевагу для організації, за умови, що вона є цінною, рідкісною, незамінною та важковідтворюваною.

Згідно з ресурсним підходом, лояльність висококваліфікованих працівників розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс, який забезпечує організації унікальні конкурентні переваги. Така лояльність має бути цінною, рідкісною, незамінною та важковідтворюваною – лише за цих

умов вона перетворюється на джерело довгострокової ефективності. Таким чином, організаційна політика повинна бути спрямована на розвиток тих умов праці, що сприяють стабільному збереженню персоналу – від гнучких графіків і можливостей кар'єрного зростання до інструментів нематеріального стимулювання.

Ці теорії в даній дисертації використано для створення методологічної основи для осмислення чотирьох типів лояльності – афективної, нормативної, утримуючої та бренд-лояльності – кожна з яких має свої драйвери (детермінанти), критерії, показники та індикатори та управлінські інструменти формування.

Виконавче резюме. Аналіз лояльності персоналу показав, що: ДС – лояльні через обов'язок (нормативна лояльність), але не відчувають підтримки керівництва та мають низьку зарплату; ПОМС – лояльні через колектив та громаду (афективна лояльність), але не готові працювати понаднормово та відчувають брак інцентивів.

Спільний ризиком для всіх публічних службовців встановлено слабку утримуючу лояльність (відсутність унікальних пільг, низька зарплата), що створює ризик плинності (міжпрофесійної мобільності) кадрів.

Моделювання загального профілю лояльності державних службовців (ДС) та посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) реагує на ці виклики, пропонуючи два паралельні напрями: для ДС – зміцнити афективну лояльність через покращення комунікації та визнання; для ПОМС – збільшити утримуючу лояльність через інcentиви (мотиви, стимулювання) для самопожертви та підтримку колективу.

Профіль лояльності державних службовців (ДС). Лояльність ДС – це процедурна, орієнтована на професійний обов'язок, але з низькою емоційною залученістю та ризиком плинності.

Ключові драйвери лояльності персоналу ДС. Основою лояльності опитаних державних службовців є нормативна лояльність, оскільки: 90% завжди дотримуються норм професійної поведінки без контролю (Q85); 89%

вважають себе завжди відповідальними (Q100); 41% завжди ідентифікуються з професійною групою (Q104);

Бренд-лояльність державних службовців характеризується абстрактною гордістю за свій соціально-професійний статус, оскільки: 60% завжди пишаються репутацією органу влади (Q46); 50% завжди розповсюджують позитивні відгуки про організацію (Q97).

Слабкостями та ризиками лояльності персоналу державної служби встановлено:

- низьку афективну лояльність, оскільки: лише 31% завжди впевнені, що керівництво знає їхні потреби (Q39); тільки 10% завжди готові пожертвувати собою заради органу влади (Q105);

- слабку утримуючу лояльність, оскільки: лише 18% завжди задоволені зарплатою (Q41); 81% ніколи не мають програми страхування житла (Q26); тільки 21% завжди відчують, що орган влади стимулює їх залишатися (Q112).

Отже, ризиком лояльності персоналу державної служби України є висока готовність до міжпрофесійної мобільності – ДС готові піти, якщо з'явиться краща пропозиція (особливо через низьку зарплату). Ключовою фразою, що відображає логіку лояльності персоналу державної служби є: «Я виконую обов'язок, але не відчую, що мене цінують».

Профіль лояльності ПОМС. Лояльність ПОМС – це емоційна, зосереджена на колективі та громаді, але з нестабільною утримуючою лояльністю.

Ключові драйвери лояльності персоналу ОМС. Сильною у ПОМС є афективна лояльність: 69% завжди відчують солідарність з колегами (Q91); 51% завжди відчують себе в безпеці у робочому середовищі (Q86); 51% відчують себе важливою частиною органу влади (Q82);

Бренд-лояльність ПОМС спирається на локальну гордість: 63% завжди розповсюджують позитивні відгуки про колектив (Q98); 56% завжди ідентифікуються з професійною групою (Q104).

Серед основних слабкостей та ризиків бренд-лояльності ПОМС встановлено низьку готовність до самопожертви, оскільки лише 19% завжди готові працювати понаднормово (Q106); 26% рідко готові відмовитися від власних інтересів заради органу влади (Q102).

Для ПОМС характерною є слабка утримуюча лояльність: лише 24% завжди задоволені зарплатою (Q41); 89% ніколи не мають програми страхування житла (Q26); тільки 37% завжди відчують, що орган влади стимулює їх залишатися (Q112).

Отже, для лояльності ПОМС існує ризик вигорання – вони часто стикаються з високими вимогами громад, але не мають достатніх спонукань (стимулів) для довгострокової роботи.

Ключовою фразою, що відображає логіку лояльності персоналу ОМС є: «Я люблю свою роботу та колег, але не готовий жертвувати особистим часом».

Спільна характеристика основних типів лояльності публічних службовців (ДС та ПОМС).

Афективна лояльність: середня.

Ознаки: висока солідарність із колегами (Q91 – 97%); емоційна прив'язаність до органу публічного управління (Q80 – 82%); відчуття приналежності (Q93 – 95%).

Протиріччя: низька готовність до самопожертви (Q105 – 16% завжди готові); обмежена відданість працювати понаднормово за межами безпосередніх обов'язків (Q106 – 17%).

Інтерпретація: Емоційна прихильність існує, але не супроводжується готовністю до активних дій у кризових ситуаціях чи жертв заради колективу. Це свідчить про формально-інституційну прихильність, яка може бути крихкою при зовнішніх загрозах або втраті контролю з боку керівництва.

Нормативна лояльність: висока.

Ознаки: висока етична відповідальність (Q100 – 93%); стійке дотримання норм без зовнішнього контролю (Q92 – 99%); сильне почуття обов'язку перед органом влади та суспільством.

Інтерпретація: Публічні службовці демонструють високий рівень професіоналізму й внутрішньої дисципліни. Це – основа стабільності системи публічного управління. Проте висока нормативна лояльність сама по собі не гарантує згуртованості чи готовності до змін, якщо не підкріплена іншими типами лояльності.

Утримуюча лояльність: низька.

Ознаки: незадоволеність умовами праці, особливо заробітною платою (Q41 – задоволені 23%); відсутність ефективних механізмів кар'єрного зростання (Q76 – 26% задоволені); низький рівень визнання заслуг за лояльність (Q74 – 16% завжди).

Протиріччя: висока готовність підтримати орган публічного управління при покращенні умов (Q96 – 94% готові); але водночас – відсутність реальних стимулів залишатися (Q41, Q26).

Інтерпретація: Утримуючі фактори не функціонують як інструменти (механізми) залучення чи утримання. Люди залишаються через відсутність альтернатив, а не через внутрішнє переконання. Це найбільш вразливий компонент лояльності, який потребує негайного вдосконалення.

Бренд-лояльність: змішана.

Ознаки: висока зовнішня репутація органу публічного управління (Q46 – 86%); позитивне сприйняття якості послуг (Q60 – 84%); але низький рівень внутрішньої ідентифікованості (Q14, Q15 – ~35%).

Протиріччя: гордість за орган влади не переходить у бажання залишитися (Q102 – 20%); відсутність уявлення про орган як про «оптимальне місце для розвитку».

Репутація є важливим ресурсом, але вона не інтегрована в повсякденне бачення працівником своєї роботи. Це свідчить про розрив між іміджем органу влади та досвідом його працівників.

Інші фактори (критерії) лояльності також не функціонують або погано функціонують як інструменти (механізми) залучення чи утримання (Табл. 3.1).

Табл. 3.1

Порівняльна характеристика лояльності персоналу згідно інших критеріїв
(ДС/ПОМС)

Критерій	Державні службовці (ДС)	ПОМС (посадові особи місцевого самоврядування)
Основний тип лояльності	Нормативна (обов'язок)	Афективна (колектив, громада)
Довіра до керівництва	Низька (31% «завжди» – Q39)	Вища (45% «завжди» – Q39)
Солідарність з колегами	50% «завжди» – Q91	69% «завжди» – Q91
Задоволеність зарплатою	18% «завжди» – Q41	24% «завжди» – Q41
Готовність працювати понаднормово	10% «завжди» – Q106	19% «завжди» – Q106
Ризик плинності	Високий (низька зарплата + низька підтримка)	Помірний (емоційна прив'язаність + локальні зв'язки)

На основі крос-аналізу результатів опитування можна виділити ключові сегменти (Табл 3.2):

Табл. 3.2

7. Сегментація типів лояльності ДС та ПОМС

Різновид лояльної поведінки	Характеристика	Орієнтовна частка
Формальні лоялісти	Висока нормативна, низька емоційна та утримуюча	~35%
Емоційно прихильні	Сильна афективна, але слабка ініціативність	~25%
Пасивні утримувані	Залишаються через зручності, низька мотивація	~25%
Критично налаштовані	Низька лояльність за всіма типами	~10%
Лояльні лідери	Висока лояльність у всіх аспектах	~5%

На основі крос-аналізу результатів опитування виявлено низку системних суперечностей, ризики та виклики лояльності ДС та ПОМС (Табл. 3.3, 3.4).

Табл. 3.3

Суперечності та ризики лояльності ДС та ПОМС

Суперечність	Причина
Висока етика ↔ низька ініціативність	Страх помилок, бюрократія
Задоволеність посадою ↔ бажання змін	Емоційне вигорання
Гордість за орган ↔ байдужість до його майбутнього	Формальна ідентифікація та ідентифікованість
Відчуття безпеки ↔ недовіра до керівництва	Відсутність зворотного зв'язку

Табл. 3.4

Профілі лояльності та ключові виклики лояльності ДС та ПОМС

Професійна група	Ключовий виклик	Як це впливає на орган публічного управління?
ДС	Низька довіра до керівництва (31% «завжди» – Q39)	Знижує емоційну залученість, збільшує ризик плинності
ДС	Низька задоволеність зарплатою (18% «завжди» – Q41)	Робить персонал мобільним, ускладнює рекрутинг
ПОМС	Низька готовність працювати понаднормово (19% «завжди» і 18% – «ніколи» – Q106)	Гальмує виконання важливих завдань (наприклад, кризові ситуації)
ПОМС	Відсутність мотивів (стимулів) для самопожертви (26% «рідко» – Q102)	Знижує ефективність колективу, створює несправедливість

Якщо при постановці поточних та стратегічних цілей формування лояльності персоналу не врахувати та не вирішити ці розбіжності та виклики, вони можуть призвести до втрати ключових кадрів, зниження продуктивності та кризи двобічності та довіри в діяльності інститутів державної служби та місцевого самоврядування.

Отже, лояльність ДС базується на обов'язку, але відсутність емоційної підтримки робить її крихкою. Для зміцнення необхідно покращити комунікацію з керівництвом та збільшити зарплату. Лояльність ПОМС базується на колективі та громаді, але відсутність спонукань (стимулів) для самопожертви робить її нестабільною. Для зміцнення необхідно спонукати (стимулювати) понаднормову роботу та створити унікальні пільги.

Обидві професійні групи мають сильну нормативну лояльність, але для сталості важливо підкріпити її афективними та утримуючими елементами – це ключ до перетворення «процедурної лояльності» на «глибоку, ціннісну».

Цей профіль відображає реальну ситуацію в публічній службі України та дає основу для обґрунтування цілей та напрямків для покращення лояльності.

Стратегічні та поточні цілі (принципи формування лояльності персоналу)

Для кожної професійної групи визначено KPI (Key Performance Indicators) та місцеві цілі, для ліквідації поточних суперечностей, викликів та ризиків лояльності персоналу, а також стратегічні цілі (Табл. 3.5, 3.6):

Табл. 3.5

Стратегічні та поточні цілі (принципи формування лояльності персоналу) для державних службовців

Поточна ціль	KPI	Термін
Збільшити довіру до керівництва	З 31% до 60% «завжди» (Q39)	Рік 1
Підвищити задоволеність зарплатою	З 18% до 30% «завжди» (Q41)	Рік 2
Зміцнити афективну лояльність	З 10% до 30% готовість до самопожертви (Q105)	Рік 2

Табл. 3.6

Стратегічні та поточні цілі (принципи формування лояльності персоналу) для посадових осіб місцевого самоврядування

Поточна ціль	KPI	Термін
Збільшити готовність працювати понаднормово	З 19% до 35% «завжди» (Q106)	Рік 1
Створити стимули (мотиви) для самопожертви	З 21% до 35% «рідко» (Q102)	Рік 1
Підвищити утримуючу лояльність	З 37% до 50% «завжди» відчують стимул залишатися (Q112)	Рік 2

Отже, стратегічний фокус професійного розвитку персоналу – на вирішенні проблеми «Об’єкта лояльності».

Для розв'язання проблеми «до кого/чого лояльний публічний службовець: до начальника, до органу влади, до колективу, до кар'єри, до професії?» пропонуємо не обирати один об'єкт, а стратегічно узгоджувати лояльність на різних рівнях:

1. Лояльність до саморозвитку та своєї кар'єри. Орган влади має це визнати і надати можливості для зростання. Якщо людина бачить, що її кар'єрні інтереси реалізуються тут, її лояльність до органу влади зростає.
2. Лояльність до команди та керівника. Формується на мікрорівні через двобічність, довіру, підтримку та ефективну комунікацію.
3. Лояльність до політичного інституту (органу влади). Формується на основі всіх трьох драйверів: раціональних вигід та переваг, емоційної прихильності та спільних цінностей.
4. Лояльність до професії та місії публічної служби. Це найвищий рівень. Працівник лояльний не стільки конкретному місцю, скільки ідеї служіння суспільству. Завдання органу влади – створити умови, де ця найвища форма лояльності могла б проявитися.
5. Лояльність до громадянина (клієнта): За аналогією з сервісними компаніями, лояльний внутрішній персонал надає якісніші послуги, що підвищує довіру та «лояльність» громадян до держави, місцевого самоврядування.

Ключові функції управління персоналом з інструментами (заходами) з управління персоналом публічної служби України у контексті формування лояльності:

1. Планування (формування та розвиток кадрової політики), орієнтованої на довгострокову лояльність:

керівники всіх рівнів є ключовими архітекторами цих функцій та інструментів, їхня поведінка, стиль управління та здатність будувати довіру є вирішальними;

комплексність планування: не можна фокусуватися лише на одному аспекті (наприклад, зарплаті). Потрібно працювати з усіма компонентами системи одночасно;

впровадження системи кар'єрного зростання, що базується на засадах справедливості, прозорості та компетентності;

створення інструментів (механізмів) визнання заслуг, включно з нематеріальними формами заохочення.

2. Управління мотивацією: формування внутрішніх мотиваторів, економічне та нематеріальне стимулювання:

забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, бонусів, соціальних пільг з урахуванням регіональних особливостей;

розвиток програм нематеріальної мотивації: головне – визнання зусиль та досягнень, громадське визнання, участь у прийнятті рішень, гнучкі графіки роботи;

позитивний імідж органу влади, його репутація та впізнаваність формують бренд-лояльність і підсилюють афективну прихильність. Публічний службовець має пишатися тим, де він працює.

3. Комунікація та внутрішній діалог:

створення системи двобічної внутрішньої комунікації: регулярні відкриті зустрічі керівництва з підрозділами; анонімні канали зворотного зв'язку (чати, форми, опитування); впровадження ролі комунікаційного координатора в кожному підрозділі;

підвищення якості внутрішніх комунікацій: чітке, доступне та своєчасне інформування; візуалізація стратегій, цілей і досягнень; створення внутрішнього порталу новин/досягнень кожного органу;

розвиток культури визнання через комунікацію: публікація історій успіху працівників; поширення позитивних прикладів через внутрішні канали; вшанування заслуг на рівні колективу (подяки, грамоти, премії);

покращення зовнішньої комунікації через внутрішніх амбасадорів: залучення працівників до формування зовнішніх повідомлень; створення

внутрішньої бази історій успіху для PR; підтримка ініціатив «людина за фахом» (інтерв'ю, блоги, відео);

комунікаційне навчання керівництва: тренінги зі спілкування, емпатії, управління репутацією; навчання «комунікаційного лідерства»; розвиток навичок конструктивного слухання;

регулярне проведення опитувань професійної задоволеності персоналу, форумів, зустрічей «відкритого керівництва»;

створення внутрішніх комунікаційних платформ (інформаційні бюлетені, intranet, месенджери) для оперативного зворотного зв'язку.

4. Професійне виховання (формування культури організації, менеджмент цінностей (принципів):

поведінка важливіша за ставлення. Кінцева мета формування лояльності – не просто «позитивне ставлення», а лояльна поведінка: бажання залишатися, працювати понаднормово для досягнення мети, пропонувати ідеї, захищати репутацію органу влади, надавати якісні послуги;

формування спільних принципів (цінностей) в публічній службі: етичність, лояльність, служіння суспільству, професіоналізм;

проведення тренінгів із внутрішньої ідентифікації, культурної взаємодії та професійної етики.

5. Професійна адаптація та розвиток персоналу:

можливість професійного зростання всередині органу влади є потужним фактором утримання, навіть за тимчасової незадоволеності;

надання регулярних можливостей для навчання, розвитку soft & hard skills;

створення системи наставництва та обміну досвідом між ДС і ПОМС.

6. Управління благополуччям та якістю праці:

забезпечення базових робочих умов: доступ до води, безпечне професійне (робоче) середовище, організація робочого простору, чіткі та зрозумілі правила, гуманістичне управління;

підтримка балансу між роботою та особистим життям (flex-time, remote work пілоти для місцевої влади).

7. Контроль (діагностика, оцінка) та розвиток лояльності:

перш ніж впроваджувати зміни, необхідно провести глибоку діагностику (через анонімні опитування, аналіз настроїв, фокус-групи), щоб зрозуміти поточний рівень та структуру лояльності, виявити слабкі місця у формуванні лояльності;

регулярний моніторинг рівня лояльності за її ключовими типами (емоційна, нормативна, утримуюча, бренд);

використання даних для коригування управлінських рішень і стратегій управління персоналом.

Таким чином, запропоноване бачення перетворює лояльність з невизначеного обов'язку на динамічний результат здорових, взаємовигідних та ціннісно-орієнтованих відносин між публічним службовцем та політичним інститутом, в центрі яких стоїть служіння громадянину України.

Базові інструменти (заходи) формування лояльності публічних службовців, класифіковані за типами лояльності та ключовими напрямками впливу (Табл. 3.7 – 3.10).

Табл. 3.7

Базові інструменти формування емоційної (афективної) лояльності

Проблема/Тренд з дослідження	Інструмент
46% респондентів завжди мають емоційну прив'язаність, але 18% - рідко чи ніколи	Регулярні заходи зі зміцнення командного духу: тимбілдинги, свята публічної служби, вшанування досягнень
Низький рівень відчуття важливості у 13% працівників	публікація розкладів премій та пільг на внутрішньому порталі органу влади (логіка: вирішує проблему «непрозорості» (Q33), що зменшує довіру до керівництва; впровадження практик публічного «дякування», визнання внеску на зборах, цифрових дошок пошани
Слабка участь у поширенні позитивних відгуків (32-60%)	Перехід від формальної до емоційної лояльності: розвиток системи визнання, посилення комунікації керівництва;

	визнання індивідуальних внесків через створення програми «Громадський лідер» для ПОМС, які вносять найбільший внесок у розвиток громади (Q108) з логікою з'єднання афективної лояльності з бренд-лояльністю (визначення підвищує гордість за роботу); тренінги з внутрішньої комунікації та image-building, механізми «послів органу влади»
--	---

Табл. 3.8

Базові інструменти формування нормативної лояльності

Проблема/Тренд з дослідження	Інструмент
90% дотримуються норм без контролю → висока самодисципліна	Підтримка цінностей через кодекс професійної етики, щорічне підписання зобов'язань, включення етики до КРІ; створити премію «Етичний службовець» для ДС, які відзначаються дотриманням норм професійної поведінки (Q85) з метою з'єднання нормативної лояльності з афективною (визначення збільшує відчуття цінності); підкріпити нормативну лояльність ціннісними елементами: визначати та нагороджувати працівників за дотримання етики (наприклад, річні премії за «найвідданнішого» співробітника).
Відповідальність – 93% завжди	Використання системи громадських звітів, прозорих механізмів відкритого аудиту внутрішніх процесів
Прагнення до розвитку організації – 94%	Включення працівників до процесу стратегічного планування, формування ініціативних груп

Табл. 3.9

Базові інструменти формування утримуючої лояльності

Проблема/Тренд з дослідження	Інструмент
33% респондентів іноді мають намір залишитися, 17% – рідко чи ніколи	Розробка програм «кар'єрного дерева», наставництва (менторства), професійної мобільності між рівнями влади
32% рідко працюють понаднормово, 17% – ніколи	Збільшити утримуючу лояльність через унікальні пільги: впровадити програми страхування житла (Q26) або додаткові відпустки за сімейними обставинами (для ДС – зменшити розрив з ПОМС); впровадити систему компенсації за понаднормову роботу: 1 година = 1 година додаткової відпустки (або грошова винагорода);

	інші стимули: додаткові дні відпустки, грошові бонуси, преміальні за високі результати
26% не задоволені умовами праці	Покращення інфраструктури: оновлення приміщень, зон відпочинку, забезпечення питною водою

Табл. 3.10

Базові інструменти формування бренд-лояльності (ідентифікаційної (професійної))

Проблема/Тренд з дослідження	Інструмент
37% іноді відчують себе частиною колективу	Інтеграція бренду всередині організації: розповідайте працівникам про досягнення, демонструйте їхній внесок; впровадження ритуалів належності: вступні тренінги, дні професійних груп, відзначення ювілеїв служби; підтримка колективної солідарності – організація квартальних командних заходів (наприклад, волонтерство для громади) для ПОМС. для ПОМС – використовувати їхню солідарність для формування «спільної справи» (наприклад, проекти з участі громадян) з метою інтегрувати бренд-лояльність в внутрішню культуру органу влади; перетворити зовнішніх амбасадорів на внутрішніх – надавати бонуси за рекомендацію роботи друзям (Q14)
37% ідентифікуються з професійною групою лише іноді	Створення професійних асоціацій публічних службовців, участь у конференціях, обмін досвідом
54% ПОМС завжди відчують приналежність, у ДС – лише 49%	Адаптація принципів (цінностей) публічної служби до регіонального контексту, локальні програми соціальної інтеграції

Таким чином, пріоритетними принципами, напрями та бажаними результатами формування лояльності публічних службовців встановлено:

1. Розвиток культури взаємної відповідальності та довіри як ключа до зміцнення як афективної, так і нормативної лояльності.
2. Індивідуалізація підходів до персоналу через врахування відмінностей між ДС і ПОМС, а також між регіонами, віковими групами, рівнями посад.

3. Посилення зворотного зв'язку та соціального діалогу, у вигляді регулярних (не рідше 1 разу на квартал) зустрічей керівництва з підрозділами, анонімних каналів зворотного зв'язку.

4. Підвищення значущості роботи через місію та цінності органу влади завдяки чіткому поєднанню особистих цілей працівника з місією органу влади.

5. Цифрові інструменти підтримки лояльності (EHR-системи з модулем внутрішньої анкетизації, платформи для ідентифікації досягнень, онлайн-опитування) [127].

Більшість працівників органів влади України демонструють високий рівень базової лояльності (відданість, відповідальність, задоволеність). Водночас існують критичні точки впливу: низький рівень емоційної залученості, обмежена готовність до самопожертви, слабка мотивація до позаштатної роботи. Формування лояльності має бути системним і поєднувати інституційні, комунікативні, професійні та емоційні інструменти.

Перехресні заходи (для обох груп), рекомендовані згідно з типами лояльності.

Формування лояльності персоналу в сучасних організаціях вимагає не лише емпіричного осмислення, а й глибокого теоретичного обґрунтування. На перетині ресурсної теорії, теорії соціального обміну та теорії соціальної ідентичності формується цілісний підхід до розуміння лояльності як багатовимірного феномену, що поєднує в собі емоційну прихильність, поведінкову стабільність та нормативну відданість.

Афективна лояльність: емоційна прихильність і соціальна підтримка.

Теоретичне підґрунтя: TCI, TCO.

Методологічні умови: двобічність лояльності, психологічна безпека, інтеграція особистого та організаційного розвитку.

Особливістю є те, що у державних службовців (ДС) афективна лояльність часто пов'язана з ідеєю «служіння державі», тоді як у посадових

осіб місцевого самоврядування (ПОМС) – з ідентифікацією з локальною громадою.

Афективна лояльність формується як емоційний зв'язок працівника з органом влади. Працівник відчуває, що його особиста ідентичність є частиною більшої місії – служіння державі чи громаді. Вона залежить від: визнання зусиль, уваги до потреб працівника; гуманістичної атмосфери підтримки, довіри, поваги; цікавої та змістовної роботи, що дозволяє самореалізацію.

Формування афективної лояльності пов'язане з емоційною прив'язаністю працівників до організації. Теоретично вона ґрунтується на ТСІ, де ключовим є відчуття себе важливою частиною організації. Методологічно ж афективна лояльність вимагає:

- двобічності лояльності – коли орган демонструє піклування про персонал, це викликає емоційну віддачу у відповідь;

- задоволеності – це не синонім лояльності, а її потужний каталізатор та передумова. Задоволеність від характеру роботи, стосунків у колективі, відчуття власної значущості;

- почуття приналежності та причетності (психологічної прив'язаності) – через створення атмосфери поваги, підтримки, довіри та змістовної праці, де працівник відчуває себе важливою частиною команди, а не просто «гвинтиком». Це включає залучення до прийняття рішень, підтримку ідей, солідарність з колегами;

- інтеграції особистісного розвитку із розвитком органу влади – коли робота надає можливості самореалізації, працівники схильні до емоційної відданості;

- позитивна до лояльності культура органу влади, що базується на повазі, співпраці, підтримці та спільних цінностях. Задоволення потреб у любові та приналежності (за А. Н. Maslow [54-55]) є критично важливим.

Рекомендовані заходи: регулярне визнання досягнень працівників; включення персоналу в стратегічні обговорення; розширення участі працівників у прийнятті рішень; створення умов для самореалізації та

кар'єрного зростання; підтримка індивідуального розвитку (наставництво, навчання); побудову гуманістичної культури органу влади; формування культури підтримки та емоційної безпеки.

Нормативна лояльність: цінності, етика та місія.

Теоретичне підґрунтя: ресурсна теорія, ТСО.

Методологічні умови: віра в місію, внутрішня відповідність цінностям, етична поведінка без контролю.

Нормативна лояльність базується на внутрішньому переконанні працівника, що він діє правильно, навіть без зовнішнього контролю. Вона тісно пов'язана з ТСО та ресурсною теорією, зокрема через ціннісний компонент організаційної культури.

ДС мають високу нормативну лояльність завдяки зв'язку з національною місією, проте можуть стикатись із конфліктами цінностей у бюрократичному середовищі. ПОМС частіше стикаються з етичними дилемами, викликаними ресурсними обмеженнями.

Методологічно, вона формується за рахунок:

- компетентності та професіоналізму, коли лояльність формується одночасно з професіоналізмом. Орган влади має інвестувати у професійний розвиток, а працівник – прагнути до якісного виконання обов'язків;

- віри в організаційні цінності та ідеологічної ідентифікації з місією;

- сумісності цінностей, коли відбувається співпадіння особистих цінностей працівника з місією та цілями організації. Для публічної служби це віра в цінності публічного служіння, верховенства права, справедливості.

- взаємних зобов'язань, які підкріплюються послідовним виконанням обіцянок керівництва;

- етичності та відповідальності: дотримання етичних норм, етичної поведінки, що визнається і заохочується незалежно від зовнішнього контролю, готовність брати на себе відповідальність, розуміння важливості якісної

послуги для громадянина. Це лояльність не просто до роботодавця, а до самої суті професії.

Цей тип лояльності ґрунтується на переконанні, що відданість організації – це «морально правильно». Вона потребує: співзвучності цінностей працівника й органу; етичного лідерства та дотримання обіцянок керівництва; визнання морального вибору працівника.

Ціннісні розриви між персоналом і керівництвом можуть підірвати нормативну лояльність, особливо у випадках декларативності етики або її інструменталізації.

Рекомендовані заходи: ціннісна комунікація через приклади, а не лише формальні гасла; розробка та просування етичного кодексу; впровадження етичних тренінгів і внутрішніх комунікацій про цінності організації, засновані на реальних дилемах; зміцнення прозорості кадрових рішень. розробка цілісної політики соціальної відповідальності.

Утримуюча лояльність: стабільність, безпека та прагматизм.

Теоретичне підґрунтя: ТСО.

Методологічні умови: матеріальна забезпеченість, високі витрати переходу, страх втрат.

Інструментальна лояльність формується внаслідок прагматичного вибору залишитися в організації через стабільність, матеріальні переваги чи страх перед змінами. Теорія соціального обміну дає підґрунтя для такого типу лояльності, фокусуючись на взаємовигоді та компенсації.

ДС мають вищу утримуючу лояльність завдяки держгарантіям. ПОМС частіше залишаються на посадах через відсутність альтернатив у регіонах і страх перед невизначеністю.

Методологічно формується за рахунок: матеріальної стабільності (зарплата, пенсії, соціальний захист); високої вартості переходу (відсутність альтернативних робочих місць); ризиків втрати звичних переваг при зміні роботи.

Утримуюча (інструментальна) лояльність заснована на вигодах перебування в організації – гарантіях, пенсіях, стабільності, складності знайти альтернативну роботу. Вона є базовою формою лояльності, яку варто трансформувати у глибші форми.

Рекомендовані заходи: удосконалення системи оплати праці з перспективою росту; забезпечення конкурентного соціального пакету; розробка програм перекваліфікації та професійної мобільності; заміна зовнішньої залежності на внутрішню мотивацію (через зміст роботи та визнання).

Бренд-лояльність: соціальна ідентифікація з образом органу влади.

Теоретичне підґрунтя: TCI, ресурсна теорія.

Цей тип лояльності виникає, коли працівники пишаються своєю приналежністю до відомого й авторитетного органу. Вона посилюється за умов: соціального престижу органу; репутації керівництва; відкритої, двобічної комунікації з громадою.

Цей тип лояльності базується на позитивному сприйнятті органу влади як бренду – зсередини й зовні. Вона формується через соціальну інтеграцію, комунікацію, репутацію та імідж.

ДС довіряють національному бренду, але критично ставляться до локальної реалізації політик. ПОМС мають нижчу бренд-лояльність через слабку комунікацію органів з громадами.

Методологічні чинники: позитивний імідж, репутація, соціальна інтеграція та самоствердження через роботу в престижному органі; прозорість управління, публічна відповідальність керівництва; сильна внутрішня та зовнішня комунікація (PR, цифрові платформи, соціальні інтернет-мережі), впізнаваність.

Рекомендовані заходи: побудова бренду органу влади (внутрішнього й зовнішнього); просування органу як позитивного бренду (через медіа, сайти, візуальну ідентичність); діджиталізація комунікації з громадою, що показує

ефективність і прозорість; моніторинг внутрішнього клімату та зовнішніх вражень, моніторинг відгуків працівників (анонімні опитування, аналіз соціальних інтернет-мереж).

Формування та вдосконалення лояльності персоналу повинно спиратися на реальні ціннісні орієнтації, відчуття довіри, справедливості та самореалізації. З огляду на різні типи лояльності та їхню специфіку для різних груп публічних службовців (ДС/ПОМС), управлінські заходи мають бути гнучкими, диференційованими й цілісно поєднаними. Особливо важливо уникати поверхневої «імітації етики» – натомість необхідно формувати ціннісну екосистему, де лояльність є наслідком співзвучності, участі та визнання.

Обґрунтування заходів з удосконалення лояльності персоналу вимагає міждисциплінарного підходу. Сучасне управління персоналом має враховувати:

- диференціацію лояльності за типами (афективна, нормативна, утримуюча, брендова);
- особливості професійних груп (ДС і ПОМС);
- ціннісні, емоційні та матеріальні мотивації.

Лише синергія інструментів – від створення культури підтримки до цифрових каналів бренду – дозволить досягти стійкої, багатовимірної лояльності персоналу та підвищити ефективність публічного управління.

Конкретизація заходів на основі теорій.

З урахуванням теоретичних засад, удосконалення лояльності персоналу вимагає системного підходу, що включає:

- формування сильної культури органів влади та відповідної ідентичності, заснованої на принципах (цінностях), з якими персонал може себе ідентифікувати;
- підтримку етичного лідерства, що виявляється у прозорості, послідовності та справедливому ставленні до працівників;

- інституалізацію політики соціального обміну: визнання досягнень, підтримка професійного розвитку, забезпечення можливостей кар'єрного просування;
- розвиток політик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), орієнтованих як на зовнішні соціальні проєкти, так і на внутрішнє середовище
- покращення умов праці, здорового клімату, безпеки;
- оцінку та розвиток «об'єктності лояльності», включаючи дослідження, з ким і чим ідентифікують себе працівники, які саме аспекти професійної діяльності формують їхню прихильність;
- інвестування в навчання та політики гнучкої зайнятості, як відповідь на потреби балансу між професійним та особистим життям.

Термін реалізації Стратегії

Напрямок		Рік 1 (202X)	Рік 2 (202Y)
Комунікація з керівництвом		+	+ (підтримка)
Премія «Етичний службовець»		+	+
Програма страхування житла		- (планування)	+
Компенсація за понаднормову роботу		+	+
Командні заходи для ПОМС		+	+

Моніторинг та оцінка.

Для перевірки ефективності стратегії використовуватимуться:

анкети лояльності – щорічні опитування з оцінки довіри, задоволеність зарплатою та готовності залишатися;

кадрові показники – рівень плинності кадрів (ціль: зменшити на 15% за 2 роки);

фокус-групи – зустрічі з працівниками для отримання якісного зворотного зв'язку.

Відповідальність: відділ кадрів, зовнішній консультант.

Висновки до розділу 3

Обґрунтування заходів з удосконалення лояльності персоналу повинне спиратися на формуванні ставлення та стосунків, формуванні поведінки лояльності, та на три ключові теоретичні основи – ресурсну цінність лояльності, принципи соціального обміну та механізми соціальної ідентифікації.

Теорія соціальної ідентичності (СІТ) пояснює, що лояльність працівника до організації зростає тоді, коли він ідентифікує себе з її цінностями, місією, колективом або лідером. Це ідентифікація формує емоційний зв'язок, який сприяє мотивації, відданості та бажанню залишатися в організації. У публічному управлінні це особливо важливо, оскільки працівники часто пов'язують себе з місією служіння громаді або державі. Формування соціальної ідентичності може відбуватися через збіг цінностей працівника з організаційними, розвиток командного духу, підтримку лідерів, а також через визнання та заохочення. Наприклад, посадові особи місцевого самоврядування можуть ідентифікувати себе з громадою, що підсилює їхню афективну лояльність.

Теорія соціального обміну (СОТ) базується на ідеї взаємності: працівники демонструють лояльність у відповідь на справедливе ставлення, підтримку, визнання та взаємну вигоду. Якщо організація забезпечує гідні умови праці, соціальний захист, можливості для розвитку, працівники схильні відповідати відданістю та продуктивністю. У публічному управлінні це означає, що керівництво має дотримуватись обіцянок, бути прозорим у прийнятті рішень, підтримувати ініціативу персоналу. СОТ також підкреслює роль етичного лідерства: лідери, які демонструють довіру, справедливість і повагу, отримують лояльність у відповідь. Це підтверджується дослідженнями, які показують зв'язок між етичним лідерством і рівнем лояльності працівників.

Ресурсна теорія розглядає лояльність як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентну перевагу організації. Лояльні працівники – це джерело нематеріальних активів, таких як знання, інновації, стабільність, які важко відтворити або замінити. У публічному управлінні лояльність персоналу сприяє ефективності, зниженню плинності кадрів, покращенню якості послуг. Теорія підкреслює, що організація повинна інвестувати в розвиток персоналу, створювати умови для самореалізації, забезпечувати визнання та підтримку. Лояльність як ресурс має бути цінною, рідкісною, незамінною та важко відтворюваною – саме такими є висококваліфіковані, віддані працівники.

Інтеграція трьох теорій – СІТ, СОТ та ресурсної – дозволяє сформувати комплексну модель формування лояльності персоналу. Соціальна ідентичність забезпечує емоційний зв'язок, соціальний обмін – взаємну вигоду, а ресурсна теорія – стратегічну цінність лояльності. У практиці публічного управління це означає необхідність:

- формування культури підтримки та довіри;
- забезпечення справедливих умов праці та розвитку;
- визнання внеску працівників;
- розвиток етичного лідерства;
- створення механізмів участі персоналу в управлінні.

Використання цих теоретичних підходів дозволяє не лише підвищити рівень лояльності, а й забезпечити ефективність, стабільність та інноваційність публічної служби.

Водночас, успішне управління лояльністю неможливе без врахування ціннісної специфіки персоналу, реального емоційного фону в органі влади та розмаїття типів лояльності, властивих різним професійним групам публічних службовців.

Теоретичне підґрунтя свідчить, що лояльність персоналу – це не лише результат ефективної HR-політики, а й наслідок глибших соціально-психологічних і ціннісних процесів. Організації, які інтегрують принципи

соціального обміну, соціальної ідентичності та ресурсного підходу у своїй стратегії управління персоналом, формують міцні, стабільні трудові відносини, які сприяють продуктивності, інноваційності та організаційній стійкості.

Лише багаторівнева стратегія, яка поєднує економічні стимули, етичні принципи, можливості для самореалізації та формування організаційного бренду, забезпечить стійку, глибоку й ефективну лояльність працівників публічного сектору.

Сформований профіль лояльності демонструє, що державна служба та місцеве самоврядування базуються на сильному, але однобічному фундаменті – високій нормативній лояльності.

Щоб перейти до стійкої моделі публічної служби нового покоління, необхідно: зміцнити емоційну прив'язаність; покращити матеріальні та кар'єрні умови; інтегрувати репутацію органу в повсякденне бачення працівників; ліквідувати суперечності між словом і ділом; лояльність – не стан, а процес, який потребує постійного супроводу, інвестицій та уваги.

Викладена у розділі 3 стратегія є адаптованою до реальних потреб ДС та ПОМС, оскільки вона: враховує унікальні профілі лояльності (нормативна для ДС, афективна для ПОМС), вирішує ключові ризики (плинність кадрів, низька довіра), має конкретні, вимірювані KPI. Перехід від «процедурної лояльності» до «ціннісної» вимірюється саме через зміну показників у конкретних питаннях опитувальника (Q39, Q105 тощо).

Крім того стратегія підкріпила нормативну лояльність афективними елементами (наприклад, нагороджувати не тільки за результат, але і за відданість), бренд-лояльність зроблено більш прозорою шляхом з'єднання зовнішнього іміджу з внутрішньою реальністю (наприклад, рекомендовано публікувати історії працівників); покращено комунікацію з керівництвом (зменшено ієрархічну дистанцію для ДС, а для ПОМС – рекомендовано стимулювати понаднормову роботу зрозумілими преміями). Ці інструменти

(заходи) допоможуть перетворити «суперечливі» аспекти лояльності в цілісну систему, де декларація відповідає дії.

Для успішної реалізації необхідно активне залучення керівництва та прозора комунікація з працівниками. Це дозволить перетворити лояльність з «процедурної» на «глибоку», що стане основою ефективної публічної служби.

Стале управління людськими ресурсами з використанням лояльності персоналу як опорної якості може допомогти органам державної влади та місцевого самоврядування створити привабливий бренд, здатний задовольнити різні потреби та очікування потенційних і наявних службовців без шкоди для довгострокового іміджу, сприяючи тим самим забезпеченню стійких конкурентних переваг, готовності до формування партнерств (державно-приватного, міжсекторального, соціального). Стале управління персоналом з використанням лояльності персоналу як опорної якості може допомогти державним органам та органам місцевого самоврядування залучати та утримувати висококваліфікованих та професійно мобільних працівників, покращити управління персоналом та зменшити небезпечну поведінку для забезпечення високої культури діяльності. Тому актуальним є дослідження задоволеності та лояльності працівників як важливих чинників сталого управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Бородін Є. І., Свисенко М. О. Підготовка молоді до публічної служби: сучасний досвід запровадження міжсекторальних програм в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 46. С. 257-265. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.44> <https://page-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/46.pdf>
2. Бородін Є., Шпекторенко І. Структура та методологія управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. ДРІДУ, 2018. Вип. 3 (38). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 46-52.
3. Ботвінов Р. Г., Бородін Є. І. Трансформація статусу посадових осіб публічної служби особливого призначення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. С. 277-282. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.46>
4. Василевська Т. Е., Пятківський Р. О. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. Т. 9. № 2. С. 35-42. <https://doi.org/10.15421/152116> <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>
5. Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р. Офіційний переклад. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
6. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
7. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 2. С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>

8. Єфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>
9. Єфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.6>
10. Івашова Л. М., Емельянов В. М. Кадрова політика та корпоративна культура податкових органів: досвід України та країн ЄС *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4 (35). С. 79-84. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.12> <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/4/12.pdf>
11. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 52-58. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10> <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf>
12. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція від 1 січня 2020 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
13. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>
14. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Мобільність діяльності у позапрофесійній праці (на прикладі діяльності депутатів місцевих рад України): теоретичні основи та функціональна структура. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад*

України: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. С. 35-41.
<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

15. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В., Шаталова О. М. Зміст та спрямування професійної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні (діяльнісний аспект). *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні*: кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: Грані, 2020. С. 8-28. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full> <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

16. Шпекторенко І. В., Шпітун І. І. Функції та принципи управління у трансформації соціально-професійного статусу посадової особи місцевого самоврядування в Україні. *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні*: кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: Грані, 2020. С. 28-42.
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full>

17. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Шпекторенко І. В. Загальна структура та методологія управлінської діяльності посадової особи місцевого самоврядування. *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні*: кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: Грані, 2020. С. 79-87.
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full>

18. Шпекторенко І. В. Дослідження депутатської діяльності з позицій професіологічного, діяльнісного та компетентнісного підходів. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред.

- I. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. С. 27-34.
<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>
19. Маматова Т. В. Управління особистими та професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 25-32.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.4> <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/317>
20. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45-53.
<https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>
21. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Державне управління. 2023. Т. 18. № 2. С. 85-89. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18>
<https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>
22. Про державну службу : Закон України 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Чинний, поточна редакція від 01.04.2025 р.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
23. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 24. Ст.170.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
24. Серьогін С. М., Шпекторенко І. В. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. 280 с. С. 96-102.
<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889> <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

25. Сорокіна Н. Професійно-етичне навчання публічних службовців як необхідна умова налагодження морально-етичного клімату на публічній службі. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (1). С. 5-11. <https://doi.org/10.15421/152270>
26. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (1). С. 20-25. <https://doi.org/10.15421/152303>
27. Сорокіна Н., Мостовий М. Цифрова лояльність та відповідальність: особливості взаємодії бізнесу та влади в цифровому суспільстві. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (2). С. 11-19. <https://doi.org/10.15421/152515>
28. Шпекторенко І. В. Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управлінської діяльності депутата місцевої ради. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. С. 112-121. <https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889> <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>
29. Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries* : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. 190 p. Pp. 43-54. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167>
30. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і*

- адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 14-18.
<https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2>
31. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21
32. Шпекторенко І. В. Напрями удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні / Directions of improvement of human resources policy in local government in Ukraine. *Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience*: collective monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 66-85.
<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-049-0-4>.
<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/112/3373/7102-1>
33. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Професійна активізація персоналу з позиції системогенези діяльності / Professional activation of personnel from the standpoint of system genesis of activity. *Science, technology, and innovation: the experience of European countries and prospects for Ukraine*: scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 148-171. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-190-9-6>
<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/199/5646/11812-1>
34. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Умови розвитку позапрофесійної активізації депутатів місцевих рад України: соціально-культурна мобільність. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. С. 65-67.
<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889> <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>
35. Aristana I. N., Arsawan I. W. E., Rustiarini N. W. Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*. 2022. № 8 (1). Pp. 223-243.

36. Blau P. M. Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Son, 1964. 352 pp.
37. Borodin Y., Tarasenko T., Sorokina N., Volkova N., Lyamar A. Problems of training of civil servants in post-Soviet higher educational institutions. *Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phys.* 2024. № 55. Pp. 1380-1387 <https://doi.org/10.54919/physics/55.2024.138eb0>
38. Cho S., Johanson M. M., Guchait P. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management.* 2009. № 28 (3). Pp. 374-381.
39. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues.* 2005. № 17 (1). Pp. 43-57.
40. Cropanzano R., Anthony E. L., Daniels S. R., Hall A. V. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals.* 2017. № 11 (1). Pp. 1-38.
41. Dhir S., Dutta T., Ghosh P. Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review.* 2020. № 49 (8). Pp. 1695-1711.
42. Dong C. Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech Inf. Dev. Econ.* 2006. № 16 (13). Pp. 154-156.
43. Eman Mohamed Abd-El-Salam. 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.* 2023. 10:2, 2212492. Pp. 1-31. [10.1080/23311975.2023.2212492](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492)
44. Filippova V., Karlova V., Shpektorenko I., Gaievska L., Vasiuk N., Torchynyuk V. Topical issues of the development of legal culture and professional competence of civil servants: the practice of the European Union and ways of improvement in Ukraine. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research.* 2021. № 11 (2). Special iss. XXI. Pp. 30-37. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110221/papers/A_05.pdf

45. Ghosh N., Itam U. Employee experience design: an innovation for sustainable human capital management practices. *Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia*. 2020. Pp. 110-127. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova Y. Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11. Iss. 1. Special Iss. XVII. Pp. 11-16. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
46. Halid H., Kee D. M. H., Rahim N. F. A. Perceived human resource management practices and intention to stay in private higher education Institutions in Malaysia: The role of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. 2020. <https://doi.org/10.1177/0972150920950906>
47. Kassa A. G., Tsigu G. T. Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. № 30 (6). Pp. 1694-1711. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>
48. Katernyak I., Loboda V., Strotskyy R., Mamatova T. Virtual Community of Practice for Local Development: diverse context and partnership for eLearning in project management. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4 (50). Pp. 172-183. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.544>
49. Khan A. I. The Impact of Ethical Leadership on Employee Loyalty, the Mediating role of Moral Courage (Doctoral dissertation, University of Management & Technology), 2018. 123 pp.
50. Khuong M., Linh U. Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*. 2020. № 10 (14). Pp. 3279-3290. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010>
51. Kim M., Beehr, T. A. Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. № 31 (16). Pp. 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>

52. Martin R., Balch M. S., Ferson S. Response to the comment Confidence in confidence distributions! *Proceedings of the Royal Society A. : Mathematical, Physical and Engineering Sciences*. 2021. 477:20200579.
<https://doi.org/10.1098/rspa.2020.0579>
<https://royalsocietypublishing.org/rspa/article/477/2250/20200579/82345/Response-to-the-comment-Confidence-in-confidence>
53. Maslow A. H. «A theory of human motivation» in Leavitt H., Pondy L., Boje D. (eds). *Readings in Managerial Psychology*. 4-th ed. Chicago, University of Chicago Press, 1989. Pp. 20-35.
54. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. Pp. 370-396.
55. Murali S., Poddar A., Seema A. Employee loyalty, organizational performance and performance evaluation – A critical survey. *IOSR – Journal of Business and Management*. 2017. № 19 (8). Pp. 62-74.
56. Porter M. F. An algorithm for suffix stripping. *Program*. 1980. № 14 (3). Pp. 130-137. <http://dx.doi.org/10.1108/eb046814>
57. Rodríguez L. C., Boltansky L., Chiapello É., Vázquez A. Le nouvel esprit du capitalisme. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 2002. № 98. Pp. 199-209.
58. Schrag B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11 (1). Pp. 41-66.
59. Shiau W-L., Luo M. M. Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*. 2012. № 28. Pp. 2431-2444.
60. Shpektorenko I., Golub V., Kozakov V., Leliuk R., Chumak I., Nagornyyak M. Reforming and modernizing the public service of Ukraine under European standards management of personnel policy. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. № 11 (1). Special issue XVII. Pp. 17-21.
http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/papers/A_03.pdf.

61. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., & Akimov O. Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. № 11 (1). XVIII. Pp. 76-81.
<https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110118/PDF/110118.pdf>
62. Stojanovic A., Milosevic I., Arsic S., Urosevic S., Mihajlovic I. Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*. 2020. № 12 (2). P. 149-166.
<https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>
63. Tomic I., Tesic Z., Kuzmanovic B., Tomic M. An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2018. № 31:1. Pp. 827-846.
[10.1080/1331677X.2018.1456346](https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346)
64. Trofimchyk P., Khozhylo M., Prokopenko S., Antonova O., Ivashova L. The role of digital technologies in increasing the information openness of self-government bodies in Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103 (20). Pp. 8319-8335
<https://www.jatit.org/volumes/Vol103No20/5Vol103No20.pdf>
65. Tseng L.-M., Wu J.-Y. How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfilment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*. 2017. № 38 (5). Pp. 679-698.
66. Tyler T. Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. In: Hogg M. A., Terry D. J. eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. 1st edition. New York: Taylor and Francis Group, 2001. Pp. 149-165.
67. Vandekerckhove W., Commers M. S. Ronald. Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*. 2004. № 53 (1-2). Pp. 225-233.
68. Zhu Q., Yin H., Liu J., Lai K.-H. 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*. 2014. № 21. Pp. 28-40.

ВИСНОВКИ

У даному дисертаційному дослідженні досягнуто мети – запроваджено компаративний підхід до формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України.

Поставленої мети досягнуто завдяки розв'язанню таких дослідницьких завдань:

1. Досліджено загальні характеристики лояльності персоналу та проблему її об'єктності. Лояльність персоналу є складним, багатогранним і міждисциплінарним поняттям, яке суттєво впливає на стабільний розвиток організацій, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона безпосередньо пов'язана зі зростанням продуктивності, досягненням організаційних цілей і зниженням плинності кадрів. Водночас через велику кількість визначень і підходів лояльність залишається важко вимірюваним явищем, що ускладнює її об'єктивне оцінювання та цілеспрямоване управління.

У науковій літературі виділяють кілька ключових аспектів лояльності: різноманітність її об'єктів (організація, керівник, колеги, професія, клієнти), кілька вимірів (емоційний, прагматичний, нормативний, ціннісно-орієнтаційний та поведінковий) та взаємозалежність між лояльністю працівника й лояльністю організації до нього. Ефективне управління лояльністю можливе лише за умови чіткого розуміння, до кого саме спрямована лояльність співробітника, які компоненти в ньому зараз домінують і наскільки організація сама демонструє турботу про своїх людей.

Успішне формування та підтримка лояльності вимагає системного підходу: створення справедливої системи винагород, можливостей для професійного зростання, позитивної корпоративної культури та постійного діалогу з персоналом. Тільки за умови взаємної лояльності організація отримує відданих співробітників, які ідентифікують себе з її цілями та готові працювати на результат навіть у складних умовах.

2. З'ясовано структуру (внутрішню побудову та зв'язки в структурі особистості) лояльності персоналу. Структура лояльності персоналу є комплексним явищем і складається з кількох тісно пов'язаних компонентів: задоволеності роботою, організаційної відданості, довіри до керівництва та організації, а також бажання довго залишатися в ній. Ці елементи взаємно підсилюють один одного і в сукупності визначають, наскільки працівник готовий ідентифікувати себе з організацією та працювати на її успіх навіть у складних умовах.

Задоволеність роботою виступає основою лояльності: вона виникає, коли задовольняються базові та вищі потреби працівника (за Маслоу), а умови праці відповідають його професійним інтересам, очікуванням і можливостям. Відданість організації проявляється в готовності залишатися під час криз, захищати її інтереси та приносити добровільні особисті жертви заради спільної мети. Довіра зменшує конфлікти, стрес і опір змінам, створюючи атмосферу співпраці, тоді як сильне бажання залишитися свідчить про глибоку емоційну прив'язаність і почуття приналежності до команди.

Лояльність формується лише за умови одночасного впливу на всі ключові фактори: справедлива винагорода, визнання внеску, позитивний імідж і репутація організації, комфортне робоче середовище та міцна довіра між працівниками й керівництвом. Розуміння цієї структури та системна робота з кожним компонентом дозволяє організаціям, зокрема державним органам України, суттєво підвищувати відданість персоналу та знижувати плинність кадрів.

3. Визначено процесні та змістовні характеристики виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу. Лояльність персоналу є багатокомпонентним явищем, що поєднує когнітивний, емоційний та поведінковий рівні. Вона формується під впливом цілого комплексу факторів: емоційної прихильності до організації, високої задоволеності роботою, можливостей кар'єрного зростання, організаційної справедливості, підтримувальних стосунків з керівництвом, комфортного робочого

середовища, престижу та репутації організації, а також справедливого визнання й винагороди.

Найсильнішими драйверами лояльності є:

глибока ідентифікація працівника з цінностями та цілями організації (емоційна прив'язаність і гордість за свою компанію);

змістовна робота, що відповідає інтересам і дозволяє самореалізацію;

прозора система просування та справедливий розподіл винагород;

довірливі, підтримувальні відносини з безпосереднім керівником і комфортна атмосфера в колективі.

У контексті публічної служби України ключовим інструментом виховання лояльності залишається створення позитивної організаційної культури, в якій працівник щодня відчуває, що його робота важлива, його внесок помічають і цінують. Саме така культура перетворює формальну зайнятість на справжню відданість і внутрішню мотивацію, забезпечуючи стабільність, високу продуктивність і стійкість органів влади в довгостроковій перспективі.

4. Емпірично досліджено почуття належності, інституційні (нормативні), організаційні (сучасні управлінські практики), психологічні, емоційні, поведінкові та групові детермінанти (драйвери) лояльності сучасних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України. Аналіз лояльності публічних службовців виявив складну та суперечливу картину, що складається з чотирьох основних компонентів. Найсильнішим виявився нормативний аспект, заснований на дотриманні професійної етики та відповідальності. Натомість утримуюча лояльність, що базується на матеріальних стимулах та бажанні залишитися в організації, є найслабшою, що створює прямий ризик плинності кадрів. Афективна (емоційна) та бренд-лояльність (підтримка репутації) займають проміжне становище, маючи як сильні сторони, так і значні обмеження.

Ключовою суперечністю є розрив між високою нормативною та помірною афективною лояльністю. Працівники масово дотримуються правил

та вважають себе відповідальними, але не готові до самопожертви чи емоційної віддачі заради організації. Прояв високої етичності поведінки при низькій готовності до самопожертви є «парадоксом декларативної лояльності». Це свідчить про те, що норми є для них скоріше зовнішньою обов'язковістю, ніж внутрішнім переконанням. Така «процедурна» лояльність робить систему стабільною, але не стійкою в довгостроковій перспективі, оскільки персонал «страждає мовчки», не відчуючи належної підтримки.

Іншим серйозним ризиком є слабка утримуюча лояльність, зумовлена низькою задоволеністю зарплатою та відсутністю соціальних програм («золотих кайданів»). Це призводить до парадоксальної ситуації: більшість службовців задоволені змістом своєї роботи, але не бачать достатніх причин, щоб залишатися в органі влади. Готовність піти з посади при появі кращої пропозиції стає реальною загрозою, особливо для державних службовців.

Дослідження також чітко окреслює відмінності між двома групами. Профіль посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) можна охарактеризувати як «комфортно-утримуючий». Їхня лояльність міцніша через кращі стосунки з керівництвом, солідарність у колективі та більш комфортні умови праці. Натомість профіль державних службовців (ДС) є «процедурно-відчуженим». Їхня відданість ґрунтується переважно на дотриманні формальних правил, тоді як емоційний зв'язок з організацією та довіра до керівництва значно слабші.

Загальною причиною всіх виявлених проблем є недостатня «двобічність» лояльності. Органи влади очікують відданості та дотримання норм, але не відповідають взаємністю через інвестиції в комфорт, визнання та розвиток персоналу. Для підвищення стабільності та ефективності публічної служби необхідно перетворити поточну «процедурну лояльність» на глибоку, ціннісну, зробивши її справді двобічною та розробивши адресовані програми для кожної з професійних груп.

5. Розкрито зміст ціннісних та нормативних особливостей формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування в Україні та цілісної системи умов формування лояльності персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування України.

Комплексний аналіз нормативно-правової бази України показує, що професійна лояльність публічних службовців (як державних службовців, так і посадових осіб місцевого самоврядування) має глибоке правове підґрунтя та чітко вписана в концепцію двобічної лояльності: службовець відданий організації ↔ організація та держава віддані службовцю й демонструють це реальними діями.

Обидва ключові закони про місцеве самоврядування (Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування») створюють потужну систему передумов для лояльності: принципи гласності, колегіальності, підзвітності перед громадою, гарантії соціального захисту, права на професійний розвиток, прозорі механізми заохочення й відповідальності, а також пряме залучення громадян до прийняття рішень. Ці норми роблять службу в ОМС потенційно найближчою до ідеалу двобічної лояльності, де працівник щодня бачить, що його робота має реальний сенс для конкретних людей, а орган влади відповідає йому довірою, повагою та гідними умовами.

Закон «Про державну службу» (2015 р.) також закладає міцну основу для двобічної лояльності через сучасні принципи (добросесність, патріотизм, орієнтація на громадян, постійне навчання, стабільність), детальну систему професійного розвитку та соціальних гарантій. Проте державна служба залишається більш формалізованою та ієрархічною, тому емоційна та психологічна складові лояльності тут слабші, ніж в ОМС: службовець частіше ідентифікує себе з абстрактною «державою», а не з конкретним колективом чи громадою.

Порівняння виявило, що спільними й найсильнішими драйверами лояльності для обох груп є: 1) чітко прописані принципи та цінності, 2) баланс прав і обов'язків, 3) механізми контролю й відповідальності, 4) гарантії соціального захисту та професійного зростання. Основна відмінність – у

фокусі: ОМС орієнтовані на конкретну територіальну громаду (що дає сильнішу емоційну прив'язаність і солідарність), державна служба – на державу в цілому (що дає вищу нормативну лояльність, але нижчу афективну).

Українське законодавство вже сьогодні створює одну з найкращих у Східній Європі нормативних баз для формування глибокої, ціннісної та двобічної професійної лояльності публічних службовців. Головна проблема – не в законах, а в їх практичній реалізації: низька оплата праці, недостатнє фінансування ОМС, слабка система реального визнання та заохочення, політизація та бюрократична дистанція перетворюють потенційно сильну правову основу на формальність. Тільки коли органи влади почнуть виконувати свою частину «договору лояльності» – інвестувати в людей так само, як люди інвестують в орган, – Україна отримає по-справжньому відданий, стійкий і високопрофесійний корпус публічних службовців.

6. Верифіковано драйвери формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії. Об'єднання та концептуалізація трьох теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної – дозволяє сформувану (як додаткову до основних наукових положень, обґрунтованих у розділі 1) теоретичну основу для комплексної моделі формування лояльності персоналу в публічному управлінні. Ця модель враховує як психологічні аспекти (ідентифікація, емоційна прив'язаність), так і організаційні (справедливість, визнання, розвиток), а також стратегічні (лояльність як ресурс), готовність до партнерств (державно-приватного, міжсекторального, соціального).

Лояльність у публічній службі – це не просто бажана якість персоналу (характеристика, риса, критерій оцінювання), а фундаментальна передумова для досягнення головного соціального результату: побудови ефективної, результативної та, найголовніше, системи публічного управління, що будується на довірі. Особливу увагу слід приділити об'єктності лояльності: працівники можуть бути лояльними до органу влади, керівництва, колег, професії або громади. Визначення ієрархії об'єктів лояльності дозволяє

точніше налаштувати управлінські інструменти. Наприклад, для ПОМС важливішим є зв'язок із громадою, тоді як для ДС – з державою як соціальним та політичним інститутом. Це вимагає диференційованих підходів до формування лояльності.

Практичне впровадження моделі, заснованої на думці R. Coughlan (2005) про те, що лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин, ідеях С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004) про двобічність лояльності, конвергенції та концептуалізації трьох додатково верифікованих теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної передбачає: розвиток етичного лідерства та культури підтримки; забезпечення прозорості, справедливості та виконання обіцянок; створення умов для самореалізації та професійного зростання; визнання зусиль працівників та залучення їх до прийняття рішень; формування позитивного іміджу органу влади як роботодавця.

В умовах воєнного стану ресурсна теорія набуває критичного значення, оскільки лояльність стає фактором виживання інституційної пам'яті при релокації чи кризових навантаженнях.

7. Розроблено концептуальні засади моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Сучасне стале управління людськими ресурсами в публічному секторі неможливе без визнання лояльності персоналу ключовою опорною якістю. Саме лояльність дозволяє органам влади формувати привабливий бренд роботодавця, який одночасно задовольняє потреби наявних працівників і притягує висококваліфікованих професійно мобільних фахівців, не руйнуючи при цьому довгостроковий імідж установи. Таким чином, лояльність стає джерелом стійкої конкурентної переваги публічної служби в умовах відкритого ринку праці.

Профіль лояльності державних службовців (ДС) та посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) в Україні, виявлений у дослідженні, має чітко виражену специфіку: сильна нормативна лояльність при слабкій

афективній та утримуючій. Це створює парадоксальну ситуацію – високопрофесійні кадри виконують обов’язки сумлінно, але залишаються емоційно відстороненими й готовими піти за кращою пропозицією. Така структура лояльності є основною перешкодою для переходу до сталого управління персоналом і вимагає розробки спеціальної комплексної моделі.

Запропонована модель спирається на інтеграцію трьох верифікованих теорій: соціальної ідентичності (емоційна прив’язаність через збіг цінностей і командний дух); соціального обміну (взаємність: організація інвестує → працівник відповідає відданістю); ресурсної (лояльність як рідкісний і важко копіюваний стратегічний актив). Цей триєдиний підхід дозволяє пояснити, чому поточна «процедурна» лояльність залишається крихкою, і дає чіткі важелі для її трансформації в глибоку, стійку та ціннісну.

Практична реалізація моделі передбачає диференційовані заходи для ДС і ПОМС: для державних службовців – подолання бюрократичної дистанції, посилення афективної складової та реальне визнання; для посадових осіб місцевого самоврядування – збереження високої солідарності з громадою з одночасним підвищенням матеріальних і кар’єрних стимулів. Лише така адресна стратегія, підкріплена етичним лідерством і постійним вимірюванням рівня лояльності, перетворить її з декларативного ідеалу на реальний інструмент сталого управління персоналом і гарантію довгострокової ефективності публічної служби України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронна версія «Великої української енциклопедії». Континуум (філософія) [https://vue.gov.ua/Континуум_\(філософія\)](https://vue.gov.ua/Континуум_(філософія))
2. Кузьменко М. Д., Малюга В. М., Флорескул О. М. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 107-116. [10.33099/2617-6858-23-71-1-107-116](https://doi.org/10.33099/2617-6858-23-71-1-107-116)
3. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216-224.
4. Бородін Є. І., Свисенко М. О. Підготовка молоді до публічної служби: сучасний досвід запровадження міжсекторальних програм в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 46. С. 257-265. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.44> <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/46.pdf>
5. Бородін Є., Шпекторенко І. Структура та методологія управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. ДРІДУ, 2018. Вип. 3 (38). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 46-52.
6. Ботвінов Р. Г., Бородін Є. І. Трансформація статусу посадових осіб публічної служби особливого призначення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. С. 277-282. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.46>
7. Василевська Т. Е., Пятківський Р. О. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. Том 9. № 2. С. 35-42. <https://doi.org/10.15421/152116> <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>
8. Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р. Офіційний переклад. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

9. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99.
<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
10. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 2. С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
11. Єфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100.
<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>
12. Єфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57.
<https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.6>
13. Івашова Л. М., Емельянов В. М. Кадрова політика та корпоративна культура податкових органів: досвід України та країн ЄС. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4 (35). С. 79-84.
<https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.12> <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/4/12.pdf>
14. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція від 1 січня 2020 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
15. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і*

адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12.
<https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

16. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 28. С. 14-18.
<https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2>

17. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Мобільність діяльності у позапрофесійній праці (на прикладі діяльності депутатів місцевих рад України): теоретичні основи та функціональна структура. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України* : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 35-41.
<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

18. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : моногр. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

19. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В., Шаталова О. М. Зміст та спрямування професійної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні (діяльнісний аспект). *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні* : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 8-28. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full> <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

20. Маматова Т. В. Управління особистими та професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. № 6. С. 25-32.

<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.4>

[https://chasopys-](https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/317)

[ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/317](https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/317)

21. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45-53. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>

22. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Державне управління. 2023. Т. 18. № 2. С. 85-89. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18>
<https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>

23. Про державну службу : Закон України 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Чинний, поточна редакція від 01.04.2025 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

24. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997. № 24. ст.170. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

25. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Шпекторенко І. В. Загальна структура та методологія управлінської діяльності посадової особи місцевого самоврядування. *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні* : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 79-87. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full>

26. Серьогін С. М., Шпекторенко І. В. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України* : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 96-102.

<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>

[https://grani-](https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56)

[print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56](https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56)

27. Сорокіна Н. Професійно-етичне навчання публічних службовців як необхідна умова налагодження морально-етичного клімату на публічній службі. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (1). С. 5-11.

<https://doi.org/10.15421/152270>

28. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (1). С. 20-25.

<https://doi.org/10.15421/152303>

29. Сорокіна Н., Мостовий М. Цифрова лояльність та відповідальність: особливості взаємодії бізнесу та влади в цифровому суспільстві. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (2). С. 11-19.

<https://doi.org/10.15421/152515>

30. Шпекторенко І. В. Дослідження депутатської діяльності з позиції професіологічного, діяльнісного та компетентнісного підходів. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України* : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред.

І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 27-34.

<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>

31. Шпекторенко І. В. Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управлінської діяльності депутата місцевої ради.

Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред.

І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 112-121.

<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>

[https://grani-](https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56)

[print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56](https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56)

32. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1.

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21

33. Шпекторенко І. В. Напрями удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні / Directions of improvement of human resources policy in local government in Ukraine. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 66-85.
<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-049-0-4>
<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/112/3373/7102-1>
34. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ*. Київ, 2008. Вип. 2. С. 40-49.
35. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.
36. Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. Р. 43-54.
<https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167>
37. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Професійна активізація персоналу з позиції системогенези діяльності / Professional activation of personnel from the standpoint of system genesis of activity. Science, technology, and innovation: the experience of European countries and prospects for Ukraine: scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 148-171. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-190-9-6>
<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/199/5646/11812-1>
38. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Умови розвитку позапрофесійної активізації депутатів місцевих рад України: соціально-культурна мобільність. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів*

місцевих рад України: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.]; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. С. 65-67.

<https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/162889>

<https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/56>

39. Шпекторенко І. В., Шпітун І. І. Функції та принципи управління у трансформації соціально-професійного статусу посадової особи місцевого самоврядування в Україні. *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: кол. моногр.* / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 28-42.

<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163035?show=full>

40. Шпекторенко І. Структура професійної мобільності державного службовця. *Акт. проблеми державного управління*. Зб. наук. пр. Вип. 3 (29). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211-220.

41. Abdullah R. B. The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*. 2009. № 4. Pp. 152-160.

42. Albtoosh Q., Ngah A., Yusof Y. M. Training satisfaction relative to turnover intention: The mediating role of employee loyalty. *Industrial and Commercial Training*. 2022. № 54 (4). Pp. 545-565. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0047>

43. Ali I., Rehman K. U., Ali S. I., Yousaf J., Zia M. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*. 2010. № 4 (13). Pp. 2796-2801.

44. Allen M., Tüselman H. J. All powerful voice? The need to include 'Exit', 'Loyalty' and 'Neglect' in empirical studies too. *Employee Relations*. 2009. № 31 (5). Pp. 538-552.

45. Allen N. J., Grisaffe D. B. Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*. 2001. № 11 (3). Pp. 209-236.

46. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1990. № 63 (1). Pp. 1-18.
47. Altschuller S., Benbunan-Fich R. Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2010. № 16 (1). Pp. 27-47. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>
48. Aning Y. J. Annual Benefit Analysis of Enterprises Based on Sentiment Analysis Techniques. Kunming: Kunming University of Technology, 2000.
49. Aristana I. N., Arsawan I. W. E., Rustiarini N. W. Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*. 2022. № 8 (1). Pp. 223-243.
50. Arvidson M., Axelsson J. Exploring self-loyalty in the contest of social acceleration: theorising loyalties as emotions and resistance. *Journal of Political Power*. 2017. № 10 (3). Pp. 1-16. [10.1080/2158379X.2017.1335835](https://doi.org/10.1080/2158379X.2017.1335835)
51. Arvidson M., Axelsson J. Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 2014. № 20 (1). Pp. 55-64.
52. Balkyte A., Tvaronaviciene M. Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of «Sustainable Competitiveness». *Journal of Business Economics and Management*. 2010. № 11 (2). Pp. 341-365.
53. Bernards B., Schmidt E., Groeneveld S. Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public Admin*. 2024. 102:1323-1341. [10.1111/padm.12976](https://doi.org/10.1111/padm.12976)
54. Black J. S., Stevens G. K. The influence of spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management*. 1989. № 3 (3). Pp. 585-592.
55. Blau P. M. Exchange and power in social life. Wiley, 1964. 371 pp.
56. Bloemer J., Odekerken-Schröder G. The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*. 2006. № 24 (4). Pp. 252-264.

57. Borodin Y., Tarasenko T., Sorokina N., Volkova N., Lymar A. Problems of training of civil servants in post-Soviet higher educational institutions. *Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phys.* 2024. № 55. Pp. 1380-1387.
<https://doi.org/10.54919/physics/55.2024.138eb0>
58. Boroff K. E., Lewin D. Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review.* 1997. № 51. Pp. 50-63.
59. Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly.* 1974. № 19 (4). Pp. 533-546.
60. Buriro S., Ng S. I., Jantan A. H., Ho J. A., Brohi N. A. Psychological ownership and employee engagement. In A. H. Jantan (Ed.), *Perspectives in organizational behaviour.* University Putra Malaysia Press, 2018. Pp. 71-83.
61. Burris E. R., Detert J. R., Chiaburu D. S. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology.* 2008. № 93 (4). Pp. 912-922.
62. Cantarelli P., Meyer-Sahling J.-H., Mikkelsen K. S., Schuster C. Performance Rewards and Job Satisfaction in More and Less Developed Countries: Multi-Level Evidence from Bureaucrats in 10 Countries. *Public Administration.* 2025. 0:1-18.
<https://doi.org/10.1111/padm.13069>
63. Carraher S. M. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management.* 2011. № 6 (1). Pp. 25-52.
64. Cavacoa N. M., Machado V. C. Sustainable competitiveness based on resilience and innovation – an alternative approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management.* 2014. Pp. 155-164.
[doi:10.1080/17509653.2014.975165](https://doi.org/10.1080/17509653.2014.975165)
65. Chi C. G., Gursoy D. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management.* 2009. № 28 (2). Pp. 245-253.

66. Cho S., Johanson M. M., Guchait P. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. № 28 (3). Pp. 374-381.
67. Chua A. Y. K., Banerjee S. Understanding review helpfulness as a function of reviewer reputation, review rating, and review depth. *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.* 2015. № 66. Pp. 354-362. [doi: 10.1002/asi.23180](https://doi.org/10.1002/asi.23180)
68. Costigan R. D., Iiter S. S., Berman J. J. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*. 1998. № 10 (3). Pp. 303-317.
69. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17 (1). Pp. 43-57.
70. Cropanzano R., Anthony E. L., Daniels S. R. Hall A. V. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*. 2017. № 11 (1). Pp. 1-38.
71. Danso E. K., Opoku R. A. The Effect of Leadership and Adaptive Capacities on Local Government Performance: The Moderating Role of Management Innovation. *Public Administration and Development*. First published: 10 June 2025. <https://doi.org/10.1002/pad.70000>
72. Dhir S., Dutta T., Ghosh P. Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*. 2020. № 49 (8). Pp. 1695-1711.
73. Dhir S., Shukla A. Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*. 2019. № 26 (3). Pp. 971-999.
74. Dirks K. T., Ferrin D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002. № 87 (4). Pp. 611-628.
75. Dong C. Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech. Inf. Dev. Econ*. 2006. № 16 (13). Pp. 154-156.
76. Dooley R. S., Fryxell G. E. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*. 1999. № 42 (4). Pp. 389-402.

77. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26. Is. 2. Pp. 1-18. [10.1177/0972150921990809](https://doi.org/10.1177/0972150921990809)
78. Elegido J. M. Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*. 2013. № 116 (3). Pp. 495-511.
79. Eman Mohamed Abd-El-Salam. 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*. 2023. 10:2. 2212492. Pp. 1-31. [10.1080/23311975.2023.2212492](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492)
80. Ewin R. E. Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*. 1993. № 12 (1). Pp. 36-42.
81. Fard P. G., Karimi F. The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of the University. *International Education Studies*. 2015. № 8 (11). Pp. 219-227.
82. Favero N., Pedersen M. J., Park J. Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job? *Public Administration*. 2024. Vol. 102. Iss. 4. Pp. 1283-1322. <https://doi.org/10.1111/padm.12975>
83. Ferri-Reed J. Driving customer service excellence. *The Journal for Quality and Participation*. 2011. № 33 (4). Pp. 30-32.
84. Filippova V., Karlova V., Shpektorenko I., Gaievska L., Vasiuk N., Torchynyuk V. Topical issues of the development of legal culture and professional competence of civil servants: the practice of the European Union and ways of improvement in Ukraine. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. № 11 (2). Special is. XXI. Pp. 30-37. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110221/papers/A_05.pdf
85. Foster C., Whysall P., Harris L. Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International*

- Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2008. № 18 (4). Pp. 423-435. <https://doi.org/10.1080/09593960802299494>
86. Frederick W. C. Corporation, *Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dogear Publishing, Indianapolis USA, 2006 334 pp.
87. Frempong L. N., Agbenyo W. The impact of job satisfaction on employee's loyalty and commitment: A comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*. 2018. № 10 (12). C. 95-105.
88. Ghosh N., Itam U. Employee experience design: an innovation for sustainable human capital management practices. *Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia*. 2020. Pp. 110-127.
89. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova Y. Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11. Is. 1. Special Iss. XVII. Pp. 11-16. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
90. Gonza'lez T. F., Guille'n M. Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'Normative commitment'. *Journal of Business Ethics*. 2008. № 78. Pp. 401-414.
91. Gucer E., Demirdag A. Organizational trust and job satisfaction. A study on hotels. *Business Management Dynamics*. 2014. № 4 (1). Pp. 12-28.
92. Guillon O., Cezanne C. Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*. 2014. № 27 (5). Pp. 839-850. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
93. Gyawali B. P. Factors Influencing Employees' Loyalty Evidence from Nepalese Corporations. *Management Dynamics*. 2020. Vol. 23. No. 1. <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>
94. Hai Z., Chang K., Cong G., Yang C. C. (2015). An association-based unified framework for mining features and opinion words. *ACMTrans. Intell. Syst. Technol.* 2015. № 2. Pp. 1-21. [10.1145/2663359](https://doi.org/10.1145/2663359)

95. Hajdin M. Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*. 2005. № 59 (3). Pp. 259-280.
96. Halid H., Kee D. M. H., Rahim N. F. A. Perceived human resource management practices and intention to stay in private higher education Institutions in Malaysia: The role of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 2020. <https://doi.org/10.1177/0972150920950906>
97. Hana U., Lucie L. Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. *Journal of Competitiveness*. 2011. № 3. Pp. 84-98.
98. Hart D. W., Thompson J. A. Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*. 2007. № 17 (2). Pp. 297-323.
99. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 2002. № 87 (2). Pp. 268-279.
100. Hirschman A. O. Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms. Harvard University Press, 1970. 162 pp.
101. Hu M., Liu B. Mining and summarizing customer reviews. *Proceedings of the Tenth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*. (Washington: University of Illinois at Chicago). 2004. Pp. 168-177. [10.1145/1014052.1014073](https://doi.org/10.1145/1014052.1014073)
102. Huang A. H., Chen K., Yen D. C., Tran T. P. A study of factors that contribute to online review helpfulness. *Comput. Hum. Behav.* 2015. № 48. Pp. 17-27. [10.1016/j.chb.2015.01.010](https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.010)
103. Ineson E. M., Benke E., Laszlo J. Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. № 32. Pp. 31-39.
104. Iqbal A., Tufail M. S., Lodhi R. N. Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. № 3 (1). Pp. 1-11.
105. Jawahar I. M. Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labour Research*. 2006. № 27. Pp. 213-236.

106. Jurek Ł. (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y. *Nauki o Zarządzaniu*. 2014. № 3 (20). Pp. 44-54.
https://www.dbc.wroc.pl/Content/26961/Jurek_Nielojalnosc_pracownikow_z_pokolenia_Y.pdf
107. Karimah R. P., Abdullah S., Setiadi R. Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region. *Journal of Physics: Conference Series, Volume 1725. The 2nd Basic and Applied Sciences Interdisciplinary Conference 2018 (2nd BASIC 2018) 3-4 August 2018, Depok, Indonesia*. C. 1-9. Published online: 12 January 2021. [10.1088/1742-6596/1725/1/012091](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1725/1/012091)
108. Kassa A. G., Tsigu G. T. Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. № 30 (6). Pp. 1694-1711.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>
109. Katernyak I., Loboda V., Strotsky R., Mamatova T. Virtual Community of Practice for Local Development: diverse context and partnership for eLearning in project management. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4 (50). C. 172-183. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.544>
110. Khamidullina G., Brock D. M. From social movements to organizational roles: a study of evolving occupational mandates of ESG analysts. *Journal of Professions and Organization*. 2025. Vol. 12. Is. 2.
<https://doi.org/10.1093/jpo/joae017>
111. Khan A. I. The Impact of Ethical Leadership on Employee Loyalty, the Mediating role of Moral Courage (Doctoral dissertation, University of Management & Technology), 2018. 123 pp.
112. Khuong M. N., Linh V. A., Duc V. M. The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2015. № 6 (3). Pp. 158-165.
113. Khuong M. N., Tien B. D. Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study on the banking sector in Ho Chi Minh

- city. *International Journal of Current Research and Academic Review*. 2013. № 4 (1). Pp. 81-95.
114. Khuong M., Linh U. Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*. 2020. № 10 (14). Pp. 3279-3290. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010>
115. Kim M., Beehr T. A. Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. № 31 (16). Pp. 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
116. Kleinig J. Loyalty. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 ed.) <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/loyalty/>
117. Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. Consequences of individuals fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*. 2005. № 58 (2). Pp. 281-342.
118. Kuibida V., Shpektorenko I. Professional mobility and professionalization of public servants : monograph; translated by O. Rubchak, V. Vakareva. Kyiv : NAPA, 2019. 256 p.
119. Kyle L. The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty. Business Week Technology Research Paper, 2007. 8 pp.
120. Ladebo O. J. Perceptions of trust and employees' attitudes: A look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*. 2005. № 20 (3). Pp. 409-427.
121. Lalitha C., Singh S. Employee retention: A strategic tool for organization profitability. *International Journal of Innovative Research and Development*. 2014. № 3 (12). Pp. 69-71.
122. Leck J. Saunders D. Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1992. № 5 (3). Pp. 219-231.

123. Lee J., Jablin F. M. A cross-cultural investigation of exit, voice, loyalty, and neglect as responses to dissatisfying job conditions. *Journal of Business Communication*. 1992. № 29 (3). Pp. 203-228.
124. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami. Difin, Warszawa, 2012. 224 pp.
125. Mariana R., Irfani H. Hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas kerja perawat honor Rsud Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal RAP* (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang). 2017. № 6 (2). Pp. 193-202.
126. Martensen A., Grønholdt L. Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants, and consequences. *Innovative Marketing*. 2006. № 2 (4). Pp. 92-116.
127. Martin R., Balch M. S., Ferson S. Response to the comment Confidence in confidence distributions! *Proceedings of the Royal Society A. : Mathematical, Physical and Engineering Sciences*. 2021. 477:20200579.
<https://doi.org/10.1098/rspa.2020.0579>
<https://royalsocietypublishing.org/rspa/article/477/2250/20200579/82345/Response-to-the-comment-Confidence-in-confidence>
128. Maslow A. H. «A theory of human motivation» in Leavitt H., Pondy L., Boje D. (eds) *Readings in Managerial Psychology*. 4-th ed. Chicago, University of Chicago Press, 1989. Pp. 20-35.
129. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. Pp. 370-396.
130. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990. № 108 (2). Pp. 171-194.
131. Matzler K., Renzl B. The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2006. № 17 (10). Pp. 1261-1271.

132. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995. № 20 (3). Pp. 709-734.
133. Mazur-Wierzbicka E. Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*. Vol. XXIV. Is. 4B. 2021. Pp. 713-722. [10.35808/ersj/2766](https://doi.org/10.35808/ersj/2766)
134. Mehta S., Singh T., Bhakar S. S., Sinha B. Employee loyalty towards the organization – A study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*. 2010. № 1 (1). Pp. 98-108.
135. Mele D. Loyalty in business: Subversive doctrine or real need? *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11 (1). Pp. 11-26.
136. Meyer J. P., Allen N. J. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. 63 pp. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
137. Michalos A. C. Loyalty does not require illegality, immorality, or stupidity. *National Forum*. 1981. № 61. Pp. 51-54.
138. Milman A. Hourly employee retention in small and medium attractions: The central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*. 2003. № 22 (20). Pp. 17-35.
139. Mossholder K. W., Settoon R. P., Henagan S. C. A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*. 2005. № 48 (4). Pp. 807-818.
140. Mowday Li T. Q., Zhang Y., Liu Z. Employee loyalty analysis based on data mining IEEE Trans. *Pattern Anal. Mach. Intell.* 1982. 34:22742282.
141. Murali S., Poddar A., Seema A. Employee loyalty, organizational performance and performance evaluation – A critical survey. *IOSR – Journal of Business and Management*. 2017. № 19 (8). Pp. 62-74.
142. Myjak T. Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Wyd. A. Marszałek, Toruń, 2011. 341 pp.

143. Narang L., Singh L. Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*. 2012. № 13 (2). Pp. 239-249.
144. Naus F., van Iterson A., Roe R. Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*. 2007. № 60 (5). Pp. 683-718.
145. Oldenquist A. Loyalties. *The Journal of Philosophy*. 1982. № 79. Pp. 173-193.
146. Organ D. W., Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 1995. № 48. Pp. 775-802.
147. Otto K., Mamatoglu N. Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *Journal of Psychology*. 2015. № 149. Pp. 193-218.
148. Ozyilmaz A., Erdogan B., Karaeminogullari A. Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive based theory examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2017. № 91 (1). Pp. 181-204.
149. Palmer V. J., Pillay P. Ethical Conduct and Accountability: Improving Public Service Delivery in the South African Public Sector. *Public administration and management*. First published: 02 July 2025. <https://doi.org/10.1002/pad.70008>
150. Pfeiffer R. S. Owing loyalty to one's employer. *Journal of Business Ethics*. 1992. № 11. Pp. 535-543.
151. Pickford H. C., Joy G., Roll K. Psychological ownership, effects, and application. (October 20, 2016). *Saïd Business School WP 2016-32*. <https://ssrn.com/abstract=2893092> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893092>
152. Porter M. F. An algorithm for suffix stripping. *Program*. 1980. № 14 (3). Pp. 130-137. <http://dx.doi.org/10.1108/eb046814>
153. Powers E. L. Employee loyalty in the new millennium. *SAM – Advanced Management Journal*. 2000. № 65 (3). C. 4-8.

154. Prabhakar A. Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to the workplace environment. *International Journal of Applied Research*. 2016. № 2 (4). Pp. 640-643.
155. Provis C. Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*. 2005. № 15 (2). Pp. 283-298.
156. Randels G. D. Jr. Loyalty, corporations, and community. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11. Pp. 27-39.
157. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 15th ed. Pearson Education, 2012. 711 pp.
https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf
158. Rodríguez L. C., Boltansky L., Chiapello É., Vázquez A. Le nouvel esprit du capitalisme. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 2002. № 98. Pp. 199-209.
159. Rosana J. M., Velilla M. Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*. 2003. № 44 (1). Pp. 49-59.
160. Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 1998. № 23 (3). Pp. 393-404.
161. Rusbult C. E., Farrel D., Rogers G., Mainous III A. G. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31 (3). Pp. 599-627.
162. Schrag B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11 (1). Pp. 41-66.
163. Sheridan J. E., Abelson M. A. Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*. 1983. № 26 (3). Pp. 418-436.
164. Shiau W-L., Luo M. M. Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*. 2012. № 28. Pp. 2431-2444.

165. Shoukun Chen, Kaili Xu, Xiwen Yao. Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*. 2022. № 12:1158. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
166. Shpektorenko I., Golub V., Kozakov V., Leliuk R., Chumak I., Nagornyak M. Reforming and modernizing the public service of Ukraine under European standards management of personnel policy. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. № 11 (1). Special is. XVII. Pp. 17-21. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/papers/A_03.pdf.
167. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., & Akimov O. Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. № 11 (1). XVIII. Pp. 76-81. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110118/PDF/110118.pdf>
168. Silvestro R. Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations and Production Management*. 2022. № 22 (1). Pp. 30-49.
169. Singh U., Srivastava K. B. L. Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. 2016. № 17 (3). Pp. 594-609.
170. Stojanovic A., Milosevic I., Arsic S., Urosevic S., Mihajlovic I. Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*. 2020. № 12 (2). Pp. 149-166. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>
171. Tan Y., Shen L., Yao H. Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat International*. 2011. № 35. Pp. 225-230. <https://agris.fao.org/search/en/providers/122535/records/65dfc795f125065445a91071>
172. Tett R. P., Meyer J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 1993. № 46 (2). Pp. 342-346.

173. Timming Andrew R., Fan Di, Liu Yipeng, Kumar V., Neck H. The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management*. 2025. Vol. 36. Is. 2. Pp. 500-510. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>
174. Tomic I., Tesic Z., Kuzmanovic B., Tomic M. An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2018. № 31:1. Pp. 827-846. [10.1080/1331677X.2018.1456346](https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346)
175. Trofimchyk P., Khozhylo M., Prokopenko S., Antonova O., Ivashova L. The role of digital technologies in increasing the information openness of self-government bodies in Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103 (20). Pp. 8319-8335 <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No20/5Vol103No20.pdf>
176. Tseng L.-M., Wu J.-Y. How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfilment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*. 2017. № 38 (5). Pp. 679-698.
177. Tyler T. Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. In: Hogg M. A., Terry D. J. eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. 1st edition. New York: Taylor and Francis Group, 2001. Pp. 149-165.
178. Van Vugt, M., Hart C. M. Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. № 86 (4). Pp. 585-598.
179. Vandekerckhove W., Commers M. S. Ronald. Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*. 2004. № 53 (1-2). Pp. 225-233.
180. Voyles Z. H., Shi J., Qi X. An analysis of the application of a deep learning-based corporate culture satisfaction assessment model. *Comput. Eng.* 2001. № 31. Pp. 1-3.
181. Wan H. L. Employee loyalty at the workplace: The impact of the Japanese style of human resource management. *International Journal of Applied HRM*. 2012. № 3 (1). Pp. 1-17.

182. Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., Werner J. M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 1998. № 23 (3). Pp. 513-530.
183. Widjajani R., Nimran U., Utami H. N. The effect of trust, job involvement, organizational commitment, knowledge sharing behavior on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*. 2017. № 6 (11). Pp. 69-75.
184. Wu L., Norman I. An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*. 2006. № 26. Pp. 304-314.
185. Xie J., Su R. L. G., Song J. An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychol.* 2022. 13:971569. Pp. 01-09. [10.3389/fpsyg.2022.971569](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569)
186. Yan Z. Analysis of the association between employee loyalty and corporate culture. *Heilongjiang Science and Technology Information*. 2001. № 29. Pp. 177-178.
187. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L., Cheng T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 2010. № 124. Pp. 109-120.
188. Yee R. W., Yeung A. C., Cheng T. E. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*. 2008. № 26 (5). Pp. 651-668.
189. Yee Rachel W. Y., Yeung Andy C. L., Edwin Cheng T. C. «An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry». *International Journal of Production Economics*, Elsevier. 2010. March. Vol. № 124 (1). Pp. 109-120.
190. Zayas-Ortiz M., Rosario E., Marquez E., Colón Gruñeiro P. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a

sample of private banking employees. *International Journal of Sociology & Social Policy*. 2015. № 35 (1/2). Pp. 91-106.

191. Zhang P., London K. Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2013. № 23 (2). Pp. 95-113.

192. Zhao R., Li G. Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *Journal of Liaocheng University*. 2003. Vol. 4. Pp. 36-38.

193. Zhou Y., Yu H. 3D factor analysis of employee loyalty. *Enterp. Reform. Dev.* 2003. № 3. Pp. 121-124.

194. Zhu Q., Yin H., Liu J., Lai K.-H. 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*. 2014. № 21. Pp. 28-40.

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

СТРИЙСЬКА МІСЬКА РАДА

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул.Т.Шевченка,71, м.Стрий, 82400, тел./факс (03245)7-12-71

www.stryi-rada.gov.ua, e-mail: stryimvk@loda.gov.ua, Код згідно з ЄДРПОУ 04055943від 27.11.2015 № 03-20/702

На № _____ від _____

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Єфіменка Андрія Анатолійовича

«Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Єфіменка Андрія Анатолійовича на тему: «Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджуються в практичну діяльність Управлінням персоналу Виконавчого комітету Стрийської міської ради.

Запропоновані результати, висновки та результати дослідження щодо практичного впровадження моделі, заснованої на думці R. Coughlan (2005) про те, що лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин, ідеях С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004) про двобічність лояльності, конвергенції та концептуалізації трьох додатково верифікованих теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної передбачають:

розвиток етичного лідерства та культури підтримки; забезпечення прозорості, справедливості та виконання обіцянок; створення умов для самореалізації та професійного зростання; визнання зусиль працівників та залучення їх до прийняття рішень; формування позитивного іміджу органу влади як роботодавця були апробовані під час реалізації заходів з розвитку персоналу відділ кадрової роботи Стрийської міської ради 2024 (2025) році

З повагою

Заступник міського голови



[Handwritten signature]

Андрій СТАСІВ

big 12.11.2025 вих. номер 196

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Національного технічного університету

«Дніпровська політехніка»

Сфіменка Андрія Анатолійовича

«Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб
місцевого самоврядування України: компаративний підхід», поданої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Надана Сфіменку Андрію Анатолійовичу про те, що надані ним пропозиції
щодо нормативно-правового та організаційного забезпечення формування лояльності
персоналу, а саме критерії та показники для оцінки лояльності персоналу, оскільки
зазначеним дослідженням підтверджено, що структура лояльності персоналу є
багатою та включає кілька ключових компонентів (факторів), які взаємодіють
між собою, формуючи комплексне явище, такими як: задоволеність роботою,
відданість організації, довіра, та бажання залишитися в організації та ін. впроваджено
в роботу з персоналом відділу післядипломної освіти, цифровізації та організаційного
забезпечення управління організаційно-фінансового забезпечення, стратегічного
планування та цифровізації департаменту охорони здоров'я Львівської обласної
державної адміністрації.

Зазначені пропозиції були підготовлені за результатами дисертаційного
дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії з державного
управління «Формування професійної лояльності державних службовців та посадових
осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід» на здобуття ступеня
доктора філософії (PhD) з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та опубліковані
аспірантом у статтях:

Сфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості
лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження,
теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах
місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в
Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>

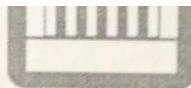
Сфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб
місцевого самоврядування в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне
управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.6>

Сфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого
самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. *Вчені записки Таврійського
національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та
адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>

Начальник відділу післядипломної освіти,
цифровізації та організаційного забезпечення
управління організаційно-фінансового забезпечення,
стратегічного планування та цифровізації
департаменту охорони здоров'я
Львівської обласної державної адміністрації

Y.Messis – Ірина КМІТЬ

«12» листопада 2025 р.



03.11.25 № 12-22/40

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Єфіменка Андрія Анатолійовича

«Публічне управління охороною нематеріальної культурної спадщини в
Україні», поданої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»

Надана аспіранту кафедри державного управління і місцевого самоврядування Єфіменку А. А. про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему: «Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід» були враховані під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітніх програм, що реалізуються в Навчально-науковому інституті державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– в межах реалізації освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» до ОК «Професійна мобільність» були внесені результати дослідження у вигляді методологічного підходу автора, що базується на феноменом двобічності лояльності С. Dong, (2006), W. Vandekerckhove (2004), ідеї R. Coughlan, 2005, яка стверджує, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані (опубліковано в статтях: Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 42. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>; Єфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57. DOI <https://doi.org/10.32782/tav-pub.2025.3.6>; Єфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>).

— в межах реалізації освітньо-професійної програми спеціальності 231 «Соціальна та молодіжна робота» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти було розширено зміст дисципліни «Кадровий менеджмент соціальної та молодіжної роботи».

Єфіменко А. А. брав активну участь у розроблення навчально-методичних матеріалів до проведення лекцій, конференцій, круглих столів та тренінгів за програмами підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема за тематикою публічного управління в сфері управління персоналом публічної служби.

Директор Навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній БОРОДІН

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

03.11.25 № 12-22/41

ДОВІДКА про участь у науково-дослідних роботах

Видана Єфіменку Андрію Анатолійовичу, аспіранту 4 року навчання за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування», про те що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»:

з 01.09.2022 до 29.12.2024 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022 р.; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5);

з 01.09.2022 до 29.12.2024 – виконавець теми НДР «Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022 р.; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5);

з 10.01. 2025 по 30.12.2027 – виконавець теми НДР «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах подолання гібридних загроз» (Державний реєстраційний номер: 0125U001822025).

Особистий внесок: комплексне теоретико-методологічне обґрунтування процесних характеристик формування лояльності публічних службовців як двобічного соціально-психологічного феномену, що поєднує лояльність працівника до організації та організації до працівника. Верифіковано внутрішні та зовнішні драйвери формування лояльності персоналу крізь призму трьох теорій – соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії – з урахуванням

концепцій С. Dong, W. Vandekerckhove, А. Гіршмана, Z. Voyles та R. Coughlan. Удосконалено перелік ключових аспектів публічного управління в контексті сервісної орієнтації та адаптовано чинники лояльності, притаманні бізнес-сфері, до публічної служби України. Подальшого розвитку набули уявлення про лояльність як багаторівневе утворення (афективне, нормативне, утримуюче, бренд-орієнтоване), уточнено критерії й показники її оцінювання, що враховують задоволеність працею, довіру, відданість і намір залишатися в організації. Закладено концептуальні засади моделювання профілю лояльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування України, розкривши її змістовні, процесні та ціннісно-нормативні особливості.

Директор Навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній БОРОДІН

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12 № 2. С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
2. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
3. Єфіменко А. А. Оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 49-57. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.6>
4. Єфіменко А. А. Лояльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: порівняльний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 95-100. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

5. Єфіменко А. А. Лояльність як конструкт та наукова проблема розуміння та удосконалення професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни* : зб. наук. матер. XXIV

Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 253-257.
<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777>

6. Єфіменко А. А. Систематизація факторів лояльності персоналу з урахуванням специфіки публічної служби та її сервісного характеру. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2024*: матеріали міжнар. конф., 16-18 жовтня 2024 р., м. Дніпро. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 362 с. С. 205-209.
<https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>

7. Єфіменко А. А. Лояльна професійна поведінка публічних службовців: умови та проблеми формування. «Молодь: наука та інновації» 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13-15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 3. С. 13-14. <https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>

8. Єфіменко А. А. Умови та чинники формування (виховання) лояльності персоналу публічної служби. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 234-235.
<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf> 9.

9. Єфіменко А. А. Дослідження лояльності персоналу органів публічного управління України відповідно до критеріїв її формування. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II-ї Всеукраїнської науковопрактичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 393-398.

https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Збірник_тез_ІФНТУНГ_Т.1_2025_0.pdf

10. Єфіменко А. А. Емпіричне дослідження комунікативних аспектів діяльності сучасних публічних службовців України. *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування* : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу (Київ – Чернівці, 1 лип. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Комахи, Н. Корчак, Л. Гонюкової, Н. Ларіної. Київ: Навчальнонауковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 210-211. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2221/files/3731ebd8-b655-4550-bff0-18f7238369e1.pdf> (співавт.: Шпекторенко І. В.) (*дослідження побудоване на результатах емпіричних даних, отриманих особисто здобувачем в процесі роботи над дисертацією*).