

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 331.101.262

**Ястремська О. М.
Боркова Н. В.**

ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА КРИТЕРІЇ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

The analysis of concept essence "loyalty of personnel" is conducted. Basic constituents forming loyalty of managers to the enterprise are selected. The methodical recommendations to realization of quantitative estimation of manager's loyalty are proposed.

Ефективному використанню трудових ресурсів у сучасних ринкових умовах керівництво повинно приділяти особливу увагу, оскільки саме персонал як основний фактор виробництва визначає результативність діяльності підприємства. Саме забезпечення процесу створення умов, які можуть вплинути на поведінку людини та зацікавити її до активної сумлінної праці, обумовлює зростання продуктивності праці, її якості, а також формування стабільного виробничого колективу, що виявляє свою прихильність і відданість підприємству, на якому працює. Це сприяє необхідності визначення та вимірювання лояльності менеджерів з метою формування стратегічних рішень щодо управління їх діяльністю.

Проблемам визначення лояльності персоналу до підприємства присвячена велика кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених: Дж. Грінберга, Р. Бейрона, Д. Шульца, П. Морроу, К. Харського, В. Доміняка, Р. Рюттингера, М. Магури та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок у цьому напрямку, для сучасних праць більш характерна психологічна необхідність досліджень, результати яких використовуються для утримання персоналу в рамках підприємства, створення сталого виробничого колективу. На думку авторів, доцільно не лише формувати лояльність персоналу чи підвищувати її рівень, а й необхідно використовувати як критерій оцінки діяльності працівника, оскільки чинниками, що її формують, є не тільки зовнішні обставини, а й внутрішні соціально-психологічні установки особистості.

Формування духу відданості, лояльності колективу до підприємства обумовлено низкою переваг для нього, а саме: лояльні менеджери здатні забезпечити підприємству лідерські позиції на ринку та усталеність його розвитку в перспективі. Лояльні менеджери, які володіють інформацією, що відноситься до комерційної таємниці підприємства, цілеспрямовано забезпечують її охорону, контролюють дії підлеглого персоналу, що спрямовані на погіршення економічної безпеки підприємства.

Лояльні працівники для досягнення максимальних результатів у роботі намагаються використовувати весь потенціал підприємства, схильні шукати різні способи підвищення ефективності своєї роботи. При цьому увага приділяється використанню не лише внутрішніх ресурсів і резервів, працівник за власною ініціативою може отримати консультації фахівців, вивчити матеріали останніх досліджень та розробок і т. д.

Для лояльних працівників характерний високий рівень дисципліни, який проявляється у виконанні всіх вимог внутрішнього розпорядку. Для лояльних керівників характерний високий ступінь відповідальності за прийняті рішення та їх реалізацію. Вони відчують свій обов'язок перед підприємством виконувати свої функції якісно, ефективно, в строк.

При виникненні проблем керівництво підприємства може спиратися на підтримку з боку лояльних менеджерів, які готові переказати важкі для підприємства часи і залишитися працювати через вірність та відчуття причетності.

Лояльні менеджери намагаються осмислювати основні установки підприємства: місію, цілі, принципи роботи з метою погодження з ними. У разі виникнення непорозуміння щодо отриманої інформації, яка розбігається з особистим сприйняттям, такі менеджери прагнуть з'ясувати причину суперечності і найшвидшим чином її ліквідувати.

Високий рівень лояльності менеджерів також впливає на результативність його управлінської та професійної функцій. Керівники, які з відданістю відносяться до своєї роботи, на своєму прикладі спонукають інших позитивно ставитися до своєї професії, роботи, колективу, тому в таких підрозділах більша ймовірність досягнення виробничих цілей і відчуття психологічного комфорту. Лояльним співробітникам чужі сварки, плітки, інтриги. Лояльні співробітники можуть працювати в команді, але також можуть обійтися і без неї.

Переваги лояльного ставлення працівників (у тому числі менеджерів) до роботодавця обумовлюють необхідність розробляти програми з формування та зміцнення лояльності персоналу. Це вимагає специфічних професійних знань і навичок спеціалістів з управління персоналом та додаткових фінансових ресурсів для реалізації відповідних заходів, але переважно отриманий економічний та соціальний ефект від програм такого виду повинен виправдати зусилля.

З метою більш детального визначення сутності та обґрунтування необхідності врахування лояльності менеджера до підприємства в процесі стратегічного управління його діяльністю проведено аналіз літературних джерел, результати якого наведено нижче.

Щодо визначення сутності дефініції "лояльність", то можна зробити висновок про досить широке її використання в рамках дослідження питань, які виникають у сфері управління персоналом (лояльність персоналу) і маркетингової та комунікаційної діяльності підприємства (лояльність споживача).

Здійснення усталеного розвитку господарюючого суб'єкта обумовлено необхідністю врахуванням саме лояльності персоналу як одного із значущих елементів його внутрішнього середовища. Лояльність працівників підприємства впливає на результативність його діяльності, обумовлює соціально-психо-

логічні умови праці. Деякі автори [1 – 3] визначають лояльність як один з основних факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства. Тому в роботі [1] А. І. Єфімов та С. В. Вихорев відзначають необхідність приділення особливої уваги дослідженню і визначенню соціально-психологічного стану працівників, їх можливостям бути "благонадійними" та "вірними" підприємству, на якому вони працюють. З цими авторами погоджуються й інші дослідники, наприклад, А. Ковров, який пропонує визначати рівень надійності за такими критеріями: соціальні, психологічні, медичні, кваліфікаційні [1; 2]. А. Ковров та М. Куркін [3] у своїх роботах розглядають найбільш розповсюджені нелояльні дії з боку працівників (використання комерційної інформації та інших ресурсів підприємства задля власної вигоди, прогули, систематичне порушення трудової дисципліни, неякісне виконання посадових обов'язків та ін.) і методи (заходи) їх прогнозування й попередження. Автори [2; 3] розглядають нелояльного працівника як загрозу економічній безпеці підприємства.

Основними атрибутами лояльності на думку авторів [4 – 11] є: чесність відносно об'єкта лояльності; вірність; розділення з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей; відчуття гордості за успіх об'єкта лояльності; відкрита демонстрація лояльності до будь-кого або будь-чого; готовність попередити про небезпеку; готовність іти на жертви, якщо це необхідно об'єкту лояльності; відчуття гордості за свою компанію, гордість за приналежність до її співробітників; прагнення найкращим чином виконати місію, покладену на людину об'єктом лояльності.

На думку М. Магури, здатність підприємства підтримувати високу лояльність своїх працівників до справи, якою вони займаються, доцільно розглядати як його конкурентну перевагу [8]. Дійсно, саме люди, які сприймають і поділяють цілі, методи роботи, корпоративну культуру підприємства, здатні розкривати й використовувати свій потенціал та здібності задля досягнення поставлених завдань функціонування, відстоювання інтересів підприємства в умовах високої конкуренції на ринку.

У роботі [3] М. Куркін визначає основні чинники, що забезпечують підтримку лояльності працівників, а саме: матеріальну винагороду, цікаву роботу, можливість кар'єрного зростання, умови праці, соціально-психологічну атмосферу в локальному колективі та на підприємстві в цілому, корпоративну та індивідуальну культуру, особистість та поведінку керівників різних рівнів управління. Саме ці фактори, як зазначає автор, доцільно враховувати в процесі задоволення потреб працівників, що, у свою чергу, має спонукати їх лояльно ставитися до підприємства, розділяти й захищати його інтереси у зовнішньому середовищі.

Взагалі в літературі [1 – 12] з дослідження проблем управління персоналом розкрито достатньо детально природу виникнення лояльності у працівників, яка передбачає існування декількох підходів, кожному з яких відповідає певний тип лояльності.

Перший підхід передбачає врахування поведінкової лояльності, що визначається як елемент поведінки працівника, яка обумовлена прихильністю до організації та тривалістю (стажем) роботи на підприємстві, що обумовлює виникнення в нього відчуття єдності з організацією. Робота працівників протягом тривалого часу в рамках одного підприємства супроводжується підвищенням його професійного рівня, досягненням певного статусу, формуванням певних взаємовідносин з колегами, все це тяжко залишити за зміни працевлаштування. Автори Дж. Гринберг, Р. Бейрон у роботі "Организационное поведение: от теории к практике" [2] зауважують, що "Чим довше люди залишаються в одній організації, тим більших втрат ... вони можуть зазнати. Більшість людей приймають рішення залишитися на своїй роботі лише тому, що не хочуть таких втрат". Результати досліджень закордонних вчених свідчать про наявність поведінкової лояльності у більшості працівників передпенсійного віку, молоді ж спеціалісти є більш мобільними у пошуках більш привабливих умов роботи та її оплати.

Другий підхід передбачає формування лояльності працівників до підприємства в результаті аналізу відчуттів, емоцій та міри задоволення, що виникають у процесі роботи. Такий тип лояльності визначається як афективна лояльність, що доцільно враховувати в перспективі, оскільки вона обумовлює поведінку працівника у майбутньому на основі не лише відчуттів, а й отриманих раціональних висновків. Саме цей тип лояльності можна використовувати для формування прогнозів відносно продуктивності праці, її якості. Позитивні відчуття, які виникають упродовж роботи особи на підприємстві, переважно пов'язані з усвідомленням основних цілей його діяльності, прийняттям принципів корпоративної культури. Особисті інтереси та цінності афективно лояльних працівників необхідно обов'язково враховувати при здійсненні організаційних перетворень. Оскільки саме їх руйнування може призвести до зникнення відданості працівника на емоційному, духовному рівні. Вчені Д. Шульц та С. Шульц акцентують увагу на цьому виді лояльності, оскільки особи, для яких вона характерна, мають більший менеджерський потенціал, ніж особи з поведінковою лояльністю. На думку вчених [11] при формуванні такого типу керівництво підприємства повинно приділити увагу забезпеченню комфортних умов розвитку взаємовідносин у колективі з психологічної точки зору, відповідності задекларованих цілей, принципів розвитку із заходами, що реалізує в процесі функціонування.

Третій підхід визначає лояльність, яка базується на усвідомленні необхідності у персоналу розглядати останнє місце роботи незмінним за умов, що склалися. Причинами такої поведінки є бажання працівників зберігати позитивний імідж, відчуття обов'язку відпрацювати отримані за допомогою підприємства освіту, кредит, квартиру, транспорт. На сьогодні відсутні дані, які визначають залежність продуктивності праці від даного виду лояльності. Поведінку працівників, яких таким чином утримують на підприємстві, неможливо прогнозувати на перспективу.

Наведені підходи базуються на визначенні лояльності за причинами та мотивами її виникнення, але їх перелік не є вичерпним.

Теоретичну та практичну цінність має підхід до визначення типу лояльності особи, запропонований К. Харським [10]. Автор пропонує використовувати відповідну двовимірну матрицю типів лояльності, критеріями позиціонування в якій є локус контролю особистості та час. Перше поняття є суто психологічним і означає джерело активності на думку людини. Визначають два полярих типи: екстернальний та інтернальний локус контролю особистості. Перший передбачає усвідомлення особою, що причинами виникнення будь-яких змін є зовнішні фактори: люди, обставини; другий має на увазі, що всі значущі ситуації, в яких опиняється особа, є результатом її дій.

Таким чином, автор виділяє чотири основних типи лояльності: Ветеран, Мрійник, Спадник та Зомбі. У своїй роботі автор [10] детально описує сутність кожного типу лояльності, причини його виникнення та переваги використання. Метою наведеного підходу, на думку авторів, є можливість формування того чи іншого типу мотивації, що є оптимальним для керівництва підприємства. Упродовж свого дослідження К. Харський визначає, що лояльність буває п'яти рівнів, кожний подальший відрізняється більшою силою і стійкістю, а саме:

- лояльність на рівні зовнішніх атрибутів;
- лояльність на рівні вчинків, поведінки;
- лояльність на рівні здібностей;
- лояльність на рівні переконань;
- лояльність, що визначається ідентичністю.

Автор зауважує, що для більшості вітчизняних підприємств характерна лояльність перших двох рівнів [10]. Але, на погляд авторів, формування лояльності більш високих рівнів у працівників, у тому числі у менеджерів, сприятиме підвищенню фінансових прибутків на основі забезпечення інноваційності у виробничому процесі, розкриття трудового потенціалу, ефективного використання основних видів ресурсів, що передбачає зниження обсягу неякісної продукції, сприяє підвищенню продукції, підвищення рівня економічної безпеки, прийняття своєчасних управлінських рішень та ін.

Великого інтересу набуває підхід, що визначає відданість персоналу як результат складових, для яких характерні різні об'єкти. На думку П. Морроу [13] загальна модель відданості формується на основі трудової етики, професійної відданості, відданості організації, афективної відданості підприємству, задоволеності роботою. П. Морроу порівнює лояльність з прихильністю, але, на погляд авторів, лояльність є більш динамічним поняттям, яке може змінюватися за умов впливу різних факторів. Прихильність же є психологічним феноменом, що відображає незмінне ставлення до будь-якого об'єкта.

Наведені підходи необхідно враховувати задля формування лояльності існуючих і потенційних працівників з метою підвищення продуктивності та якості їх праці, забезпечення економічної безпеки підприємства й формування напрямків стратегічного управління їх діяльністю в рамках підприємства.

Визначення лояльності у менеджерів у цілому доцільно базувати на визначенні факторів, що обумовлюють процес формування лояльності. Результати аналізу літературних джерел свідчать про різноманітність таких чинників, які автори пропонують групувати за трьома фундаментальними напрямками: задоволення роботою, попередній досвід та відчуття гордості за підприємство.

Існування між задоволеністю роботою і вірністю підприємству безпосереднього зв'язку доведено результатами дослідження [10], він є двостороннім: з одного боку задоволеність роботою сприяє лояльності, а з іншого – наявність лояльності збільшує задоволеність. Задоволеність роботою є комплексним поняттям, що включає різні аспекти трудового життя, як економічні (оплата праці), так і соціальні.

У роботі А. М. Коврова, присвяченій питанням зради всередині компаній, приділено велику увагу проблемі гарантії зайнятості і соціальній захищеності працівника серед інших складових загальної задоволеності роботою [2]. Дійсно, лояльність співробітника буде зростати, якщо підприємство надасть гарантії за означеними питаннями, оскільки багато співробітників дійсно зацікавлено в гарантіях зайнятості й соціальної захищеності. Відсутність відповідних умов роботи лише сприятиме скоєнню нелояльних дій з боку працівника, бо він відчує хиткість свого становища.

У роботі В. А. Спивак "Организационное поведение и управление персоналом" [14] наводить декілька рекомендацій, використання яких дозволить підвищити трудову етику та позитивно вплине на авторитет керівника.

А. В. Ковров висловлює думку, що задоволеність матеріально винагородою та задоволеність кар'єрою тісно пов'язані з індивідуальними уявленнями про справедливість просувань. Вони залежать від порівняння себе з іншими працівниками.

На думку автора, задоволеність кар'єрою пов'язана з наступними чинниками та умовами [1]:

співробітники спочатку повинні знати свої шанси на кар'єрне зростання;

структура компанії повинна бути прозорою і відомою співробітникам;

умови, необхідні для заняття конкретної посади, повинні бути відомі та зрозумілі персоналу;

критерії кар'єрного зростання повинні ґрунтуватися на чітких і об'єктивних показниках успішної роботи в попередній період;

компанія надає можливість горизонтальної кар'єри, коли відповідно до зростаючого досвіду і кваліфікації зростає матеріальна та інша винагорода без зростання службового статусу і зміни обов'язків;

заміщення вакантних керівних посад проводиться, перш за все, за рахунок внутрішніх людських ресурсів.

Р. Рютінгерт [15] зазначає, що у швидкокорислих компаніях набагато частіше присутні партнерські, позитивні відносини. Також наголошується, що з часом рівень задоволеності оточенням в успішних компаніях підвищується.

Таким чином, основними складовими, що комплексно визначають задоволеність роботою, більшість авторів [1; 2; 7; 14; 15] визначають задоволеність оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням. Ці

складові доцільно постійно досліджувати з метою вдосконалення останніх задля підвищення відчуття відданості та лояльності працівників до свого підприємства.

Процес оцінювання лояльності працівника передбачає використання широкого кола методів, що дозволить її формалізувати й надати об'єктивну оцінку.

Результати проведених досліджень з кількісного оцінювання лояльності персоналу свідчать про досить широке застосування опитування для виміру лояльності працівників до підприємства. Так, для виміру загального рівня лояльності співробітника використовується кількісне опитування, де респондент у відповідь на питання анкети подає інформацію за такими основними параметрами: визначаються думки співробітника відносно підприємства та його колективу, поведінка та ймовірні дії працівника у випадках форс-мажорних обставин, задоволеність співробітника роботою, можливі мотиваційні критерії поліпшення його відданості підприємству.

Найчастіше використовується набір тверджень в анкеті, з якими респондент повинен висловити згоду — незгоду за відповідною шкалою (від цілком не згодний до цілком згодний). Для побудови індексу лояльності розраховується середньоарифметичне значення для середніх балів за кожним твердженням.

Інтерес становить необхідність застосування економіко-математичних методів, за допомогою яких можливо формувати інтегральну оцінку лояльності персоналу на базі таксономічного узагальнюючого показника з використанням результатів анкетування [1; 4 — 6; 9; 16 — 19]. Тому, на погляд авторів, саме використання методу анкетування є доцільним та об'єктивним для визначення лояльності працівників в умовах обмеженості інформації щодо їх поведінки відносно конкретного підприємства.

Лояльність менеджерів підприємства пропонується вимірювати за результатами відповідей за анкетною, твердження якої комплексно враховують основні чинники формування лояльності.

За результатами досліджень літературних джерел та анкетування провідних спеціалістів з управління персоналом визначено основні складові та їх значущість, що наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Складові лояльності персоналу та їх значущість

Складові лояльності	Значущість
Увага та участь з боку підприємства	0,107
Попередній досвід	0,064
Відчуття гордості	0,087
Погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства	0,108
Задоволеність вищим керівництвом	0,115
Задоволеність умовами праці	0,057
Задоволеність оплатою праці	0,119
Задоволеність кар'єрним зростанням	0,108
Задоволеність змістом та результатом роботи	0,044
Задоволеність інтенсивністю (темпом) роботи	0,075
Задоволеність саморозвитком особистості	0,032
Задоволеність оточенням	0,084

У методиці використовується 7-бальна шкала від 1 — "абсолютно не згодний" до 7 — "абсолютно згодний".

До оцінювання запропонованої анкети було залучено 15 експертів — провідні спеціалісти, керівники вищої ланки управління, які визначили значущість кожного питання розробленої анкети та оцінили його за якісними ознаками в балах.

Результати опитування експертів щодо визначення вагомості кожного питання розробленої анкети з оцінки лояльності працівників середньої ланки управління наведені в табл. 1.

Узагальнюючу оцінку лояльності визначено за допомогою інтегрального показника кожної особи, значення якого змінюється від 0 до 1 за формулою:

$$IP_j = \sum_{i=1}^n b_i \frac{X_{ij}}{X_{eij}}, \quad (1)$$

де j – інтегральний показник лояльності j -го працівника;

b_i – коефіцієнт вагомості i -го часткового показника лояльності;

X_{ij} – фактичне значення i -го часткового показника лояльності j -го працівника;

X_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне значення) i -го часткового показника лояльності, серед j -х працівників.

З метою створення можливості адекватної характеристики менеджерів доцільно виділити їх якісні характеристики згідно з двома зонами: низького та високого рівня досяжності, кількісне значення яких доцільно обмежити відповідними інтервалами належності (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала кількісно-якісних характеристик лояльності

Якісна оцінка характеристики	Кількісне значення інтервалу оцінки характеристики
Висока	0,51 – 1,00
Низька	0,00 – 0,50

Запропоновані рекомендації до оцінки лояльності менеджерів були використані на ВАТ "Електромаш", керівництву якого були надані рекомендації щодо формування напрямків взаємодій з персоналом, ставлення якого до підприємства було досліджено.

Результати інтегрального показника (ІП_j) опитування менеджерів наведено в табл. 3.

Отримані результати свідчать, що 60% менеджерів доцільно визначити як лояльних працівників, які з відданістю ставляться до підприємства, його керівництва, та роботи, яку вони виконують. Значення інтегрального показника лояльності для них коливалось у межах від 0,62 до 0,74. Інші 40% менеджерів, які проходили анкетування, характеризуються не високою лояльністю до підприємства, що потребує проведення додаткових досліджень з метою виявлення чинників, що спричиняють їх ставлення, та визначення доцільності проведення заходів щодо управління персоналом, які дозволять підвищити їх рівень лояльності.

Таблиця 3

Інтегральний показник лояльності за результатами опитування працівників ВАТ "Електромаш" середньої ланки управління

№ з/п	П.І.Б. працівника	Номер питання (за анкету) і кількісне визначення (бал)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	(ІП _j)
1	Мене- джер 1	2	5	4	2	4	4	3	1	4	3	2	4	0,74
2	Мене- джер 2	4	6	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	0,69
3	Мене- джер 3	6	7	2	5	7	2	5	6	5	7	5	5	0,43
4	Мене- джер 4	6	7	1	6	7	2	7	6	7	6	6	7	0,62
5	Мене- джер 5	3	6	2	5	5	5	3	2	4	3	2	4	0,48

Таким чином, проведені дослідження свідчать про різноманітність підходів до визначення лояльності персоналу до підприємства, яке є комплексним поняттям, що формується на основі певних чинників, а саме: уваги та турботи з боку підприємства, попереднього досвіду, відчуття гордості, погодженості особистих настанов із принципами та політикою підприємства, задоволеності роботою (оплатою праці, керівництвом, умовами праці, інтенсивністю, змістом та результатом роботи, кар'єрою, саморозвитком власної особистості, оточенням). Усі

наведені чинники необхідно враховувати в процесі визначення рівня лояльності персоналу, оскільки їх вплив обумовлює рівень продуктивності праці персоналу, його надійність та стабільність. Результати проведеного дослідження менеджерів середньої ланки здійснювалися на основі анкети, яка включала 12 питань, які відповідають за кожну складову (чинник), що формують лояльність персоналу. Вагомість кожного чинника було визначено за допомогою експертів, що дозволило отримати узагальнений результат у формі інтегрального показника лояльності працівника, кількісне значення якого відповідає якісній характеристиці.

Основними напрямками подальших наукових досліджень проблеми стратегічного управління діяльністю менеджерів є методичні рекомендації щодо кількісного оцінювання результатів діяльності менеджерів і апробація використання оцінок лояльності та результативності у запропонованому підході.

Література: 1. Доминик В. Понятие лояльности персонала: обзор литературы // <http://dominiak.by.ru/lrc/lc1.html>. 2. Ковров А. В. Предатели: "Пятая колонна" в организации. – М.: Арсин, 1999. – 256 с. 3. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия. – Днепропетровск: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с. 4. Доценко Е. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // <http://dominiak.chat.ru/li2.html>. 5. Дудник О. Как создать позитивную рабочую среду / О. Дудник, Е. Николаенко // Компаньон. – 2002. – №5. – С. 28 – 31. 6. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. – 1998. – №2. – С. 18 – 24. 7. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. – М.: Прогресс, 1988. – 340 с. 8. Магура М. Патриотизм относительно своей организации. Миф или реальность? // Директор. – 1997. – №7. – С. 3 – 4. 9. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала // Управление персоналом. – 2003. – №4. – С. 54 – 56; №5. – С. 55 – 56; №6. – С. 60 – 62. 10. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с. 11. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – СПб.: Питер, 2003. – 376 с. 12. Гринберг Дж. Организационное поведение от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; [Пер. с англ. О. В. Бредикина, В. Д. Соколова. – М.: ООО "Вершина", 2004. – 368 с. 13. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 300 с. 14. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 304 с. 15. Рютингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Эком, 1992. – 196 с. 16. Богословский А. Измерение лояльности персонала // Персонал. – 2001. – №4. – С. 46 – 47. 17. Широценская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2(40). – С. 36 – 39. 18. Пустыльник Е. И. Статистические методы анализа и обработки наблюдений. – М.: Изд. "Наука", 1968. – 288 с. 19. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. – М.: АКАДЕМ-КНИГА ИКЦ, 2003. – 596 с. 20. Гриффин Дж. Правильно ли систему лояльности мы строим? / Дж. Гриффин, А. С. Дик, К. Базен // <http://acrm.ru/press/document.2005-05-24.9621638712>. 21. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с. 22. Розанова В. Психология управленческой деятельности. – М.: Изд. "Экзамен", 2003. – 192 с. 23. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 472 с. 24. Доминик В. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс. – 2004. – №2. – С. 26 – 27. 25. Райхельд Фредерик Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Фредерик Ф. Райхельд, Тил Томас. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. – 384 с.

Стаття надійшла до редакції
07.03.2008 р.