

*Н. В. Рибачук,
асистент кафедри менеджменту та моделювання в економіці,
Вінницький національний технічний університет
Т. О. Журко,
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
Вінницький національний технічний університет*

ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВОГО ЧИННИКА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

N. Rybachuk,
Assistant lecturer of Department of Management and Modelling in Economics, Vinnytsia national technical university,
T. Zhurko,
Candidate of Economic Sciences, Associate professor of Department of Finance, Vinnytsia national technical university

FORMATION OF LOYALTY OF EMPLOYEES OF THE COMPANY AS AN IMPORTANT FACTOR OF ITS FUNCTIONING

У статті досліджуються фактори, що впливають на рівень лояльності співробітників до компанії. На базі матриці Бостонської консалтингової групи проаналізовано життєвий цикл співробітника компанії. Наведено та проаналізовано системи мотивації, їх позитивні та негативні сторони. Досліджується система адаптації нового співробітника та її вплив на його лояльність. Запропоновано класифікацію видів адаптаційних систем для нових співробітників на підприємстві.

In the article there have been investigated which factors influence the loyalty level of employees to the company. The lifespan of an employee of the company has been analyzed on the basis of the matrix of Boston consulting group. There have been suggested and analyzed the systems of motivation, and its negative and positive aspects. There have been discussed the system of adaptation of a new employee and its influence on his loyalty. There has been offered the classification of types of adaptation systems for new employees of the company.

*Ключові слова: лояльність, співробітник, мотивація, адаптація, життєвий цикл.
Key words: loyalty, employee, motivation, adaptation, lifespan.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сама по собі лояльність сьогодні стає важливою перевагою практично у всіх ситуаціях. Традиційно це поняття застосовується для споживачів компанії, для них постійно створюються різні програми лояльності. Для співробітників компанії це поняття застосовується рідко, в основному використовується один з елементів досягнення лояльності мотивація. Лояльність як споживачів, так і співробітників до компанії є одним з головних чинників її функціонування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Крім розповсюдженого терміну лояльність, вчені використовують й інші терміни для характеристики цього явища серед співробітників. Відданість — Г. Десслер [1], благонадійність, прихильність — Майкл Н. О'Меллі [2]. Одним з найбільш авторитетних фахівців з організаційної поведінки є С.П. Роббінс [3], який пропонує для визначення найвищого ступеня лояльності поведінки використовувати незвичне поняття — організаційне громадянство. Організаційне громадянство — це поведін-

ка, яка зумовлена, головним чином, доброю волею співробітника та не пов'язана з формальними вимогами, прийнятими в компанії, яка ефективно впливає на її функціонування [3, с. 21]. Вплив лояльності співробітників на економічну ефективність компанії детально розглянули такі фахівці, як Фредерік Ф. Райхельд та Томас Тіл [4]. Адріан Фернхам та Джон Тейлор дуже детально проаналізували появу "темної сторони" в роботі персоналу та його вплив на рівень лояльності до компанії [5]. Ф. Котлер пропонує розглядати підходи до лояльності через призму людської душі [6].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даної статті є опис найбільш ефективних підходів для створення системи лояльності співробітників до компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У перекладі з англійської мови, лояльність означає вірний, відданий — це соціально-психологічна установка на коректне, поважне ставлення до керівництва, колеги і компанії в цілому, дотримання прийнятих в ній правил [7].

Згідно з визначенням Владислава Доміняка, яке, на погляд науковців і практиків, є найбільш повним, лояльність персоналу — це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи у відповідності з цілями і завданнями компанії і в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії [8].

Розвиток будь-якої компанії не можливий без персоналу, оскільки персонал — це основа основ розвитку підприємства. В той же час, саме з ним пов'язані різноманітні як внутрішні, так і зовнішні ризики. Тому необхідний серйозний відбір та вимоги до співробітників, реальний випробувальний термін та контракт, а правила трудового розпорядку та угода про конфіденційність повинні бути не просто "папірцями", а серйозними документами. Велику увагу потрібно приділяти корпоративній культурі, методам мотивації та інше. Таким чином, кадрова безпека стоїть на "трьох китах" — наймі співробітників, формуванні їх лояльності та контролі.

Лояльність до компанії — це не природжена риса. На формування та закріплення лояльності впливає як безпосередній керівник співробітника, так й компанія в цілому, її цінності, поведінкові та управлінські стереотипи. Але, в більшості випадків, керівники абсолютно впевнені у протилежному, тому і виникають такі пропозиції, як використання тестів на 500 питань чи детекторів брехні на співбесіді з потенційним співробітником.

Але є й інший бік медалі, коли компанія, навпаки, може бути зовні схожою на велику дружню родину, але на певному етапі свого розвитку, вона здатна перетворитися на "благодійний фонд", і добре буде лише у неробочий час.

У відношенні до лояльності співробітників потрібен системний підхід з певною часткою креативності. При його побудові, спочатку потрібно погодити, що саме

буде братися за його основу, яким чином буде визначатися лояльність співробітників, що буде вкладатися в це поняття. Якщо визначитися з термінами, то стане легше та ефективніше працювати. Наприклад, деякі моменти лояльності залежать від компанії, а деякі — від співробітника. Тому і потрібен системний підхід, оскільки, тут задіяні дві сторони.

Поняття "лояльність до компанії" передбачає тільки те, що людина хоче працювати саме в цій компанії. Вона прагне тут до кращих результатів, вона хоче тут працювати та вміє так працювати, щоб компанії від цього була користь. Лояльність дорівнює прихильності та толерантності до компанії. Адаже в житті компанії можуть бути різні моменти: падіння, різкі зміни, реструктуризація, погіршення умов праці, переїзд на нове місце, злиття. Але, якщо співробітник лояльний, то він все це терпить.

А що робить співробітника нелояльним з лояльною? Це ті умови, які не відповідають його можливостям чи бажанням, коли в компанії починає відбуватися щось таке, що йому не подобається і людина стає нелояльною. Серед головних причин: рівень зарплатні, порівняльна оцінка (як саме оцінюють його, а як інших), зворотній зв'язок (позитив непомічений, негатив покараний чи, взагалі, його особисті успіхи не оцінюються позитивно, а сприймаються як належне).

Лояльність також вимірюється матеріальною вигодою та пов'язана з нею напряму. В більшості випадків сильно мотивує зарплатня. І хоч співробітник не може нічого змінити навколо, але він залишається лояльним. Його лояльність проявляється через прихильність, і всі негативні емоції він стримує в собі. Коли людина стримує свої негативні емоції по відношенню до компанії, це також лояльність, де зберігається безпечно співвідношення поваги та роздратування. Але щойно в компанії почнуться проблеми з зарплатнею, то лояльність співробітника зміниться на нелояльність.

Будь-який співробітник, не залежно від посади чи темпу кар'єрного зростання, проходить свій індивідуальний життєвий цикл у компанії. Щоб наглядно проаналізувати життєвий цикл співробітника застосуємо дуже цікавий маркетинговий інструмент — Матрицю Бостонської консалтингової групи (рис. 1). Хоча даний інструмент в основному застосовується для аналізу життєвого циклу товару, але за його допомогою дуже успішно можливо проаналізувати й життєвий цикл співробітника будь-якої компанії. Суть бостонської матриці полягає у відокремленні етапів життєвого циклу товару, який компанія планує успішно виробляти та отримувати прибуток. На першому етапі дуже важко прогнозувати, чи буде успішним новий нікому не відомий продукт, який потребує дуже великої уваги та значних інвестицій і при цьому приносить мінімум коштів. Доля ринку нового продукту дуже низька, темп зростання високий, але на цьому етапі новий продукт або буде схвально сприйнятий ринком, або буде, в кращому випадку, проігнорований ринком — ось за таку передбачуваність перший етап називають "Дикою кішкою" ("Знаком питання", "Важка дитина"). На другому етапі, коли ринок схвально сприйняв новий продукт, починає зростати доля ринку при збереженні темпів зростання — новий продукт набирає популярності, тому цей етап називають "Зірки". На третьому



Рис. 1. Застосування Матриці Бостонської консалтингової групи для відображення життєвого циклу співробітника компанії

етапі, продукт досягає максимальної долі ринку, зростання або ледь помітне або зовсім зупиняється, продукт майже не потребує інвестицій, приносячи при цьому великий прибуток, тому даний етап отримав назву "Дійна корова" ("Грошовий мішок"). Але прогрес не стоїть на місці, тому, навіть, найуспішніший і найпопулярніший продукт може втратити свою цінність та перетворитися на стару "Собаку". Такі ж самі етапи свого кар'єрного життєвого циклу може пройти й співробітник в компанії.

На першому етапі новий співробітник у ролі "Дикої кішки" приходить до компанії й починає свій трудовий шлях в ній. На цьому етапі йому потрібна підтримка та сприяння в успішній адаптації на новому місці, щоб він зміг себе проявити та розкритися — довести свої високі професійні та лідерські якості, про які точно говорилось на співбесіді. Тут криється перший наріжний камінь лояльності до компанії нового співробітника, а саме: в наявності чи цілковитій відсутності системи адаптації нових співробітників на підприємстві.

На основі практичного досвіду та вивчення теоретичного матеріалу пропонуємо таку класифікацію видів адаптаційних систем для нових співробітників в компанії:

1. Адаптаційна система відсутня взагалі.
2. Формальна адаптаційна система.
3. Показова адаптаційна система.
4. Шаблонна адаптаційна система.
5. Індивідуальна адаптаційна система.

У більшості компаній в Україні відсутня адаптаційна система або присутня у формальному вигляді. При відсутності адаптаційної системи нового співробітника відразу ж кидають у вир з головою в роботу або зовсім не приділяють уваги — чекають, коли новий співробітник почне сам шукати, чим йому зайнятися при цілковитому незнанні бізнес-процесів, які відбуваються в компанії. При цьому і в першому, і в другому випадку, чекають результатів, починаючи з першого місяця роботи співробітника. Про будь-яку лояльність нового співробітника до компанії, в цьому випадку, не може йти і мова, оскільки до нього компанія поставилась нелояльно.

При формальній системі адаптації новому співробітнику розкажуть коротко про організаційну структуру компанії та нададуть брошуру про компанію.

При показовій системі адаптації проводиться стажування, цей час, в основному, не оплачується компанією,

коли новий співробітник ходить по компанії з посібником, а всі від нього відмахуються посилаючись на зайнятість. У цих двох системах, справа з лояльністю нового співробітника є кращою, але досить далекою від ідеалу.

При шаблонній системі адаптації компанія організовує навчальні курси для нових співробітників (якщо їх декілька), чи закріплює наставника (якщо він один), але навчання відбувається по одній шаблонній програмі, яка не враховує особливостей нового співробітника та його посади.

Найкраща ситуація з лояльністю складається при індивідуальній системі адаптації, хоча, слід зауважити, що бувають й винятки. Індивідуальна система базується на розробці програми адаптації для кожної посади в компанії, з внесенням коректив під час адаптації, згідно з особистими якостями нового співробітника.

Основною помилкою на шляху адаптації нового співробітника є впевненість роботодавця, що саме він оцінює співробітника, і не інакше, що в корні є неправильним. Процес адаптації є двостороннім: як роботодавець приглядається до нового співробітника, так і співробітник приглядається до роботодавця та приймає рішення про подальшу роботу в даній компанії.

Для успішного проходження адаптаційного процесу новим співробітником, роботодавець повинен розробити чіткий адаптаційний план нового співробітника — ознайомити з компанією, її продукцією, наявними бізнес-процесами в середині компанії, ієрархічною структурою, посадовими обов'язками та правами, окреслити ряд задач та строки їх виконання з проміжними контрольними пунктами. Але тільки написанням чіткого адаптаційного плану тут обійтися не можливо, оскільки потрібно постійно дуже детально відстежувати всі заходи з адаптації нового співробітника та зробити цей процес максимально комфортним.

Основними помилками при адаптації нового співробітника є:

1. Відсутність формалізації правил корпоративної культури.
2. Недостатня робота служби HR з кандидатом.
3. Відсутність процедури ознайомлення нового співробітника з компанією.
4. Відсутність процедури навчання середнього та топ-менеджменту процедурам адаптації співробітників в середині структурних підрозділів.
5. Відсутність вивчення зворотного зв'язку зі співробітниками, що звільняються.

Після успішного проходження процесу адаптації, роботодавець може здихнути з полегшенням — його зусилля не були марні, новий робітник стає вже постійним співробітником та "Зіркою". Він максимально віддається роботі, постійно пропонує ідеї та нові проекти, заробив певну репутацію в компанії. На даному етапі настає момент істини в полі лояльності такого співробітника до компанії, оскільки хедхантери не сплять, вони починають дзвонити такому співробітнику і робити дуже цікаві та привабливі пропозиції по

роботі. Важливо не пропустити цей момент та застосувати всі важелі для збереження лояльності до компанії — не тільки матеріальні, а в більшій мірі нематеріальні, у вигляді, наприклад, додаткового навчання та підвищення кваліфікації — курси, тренінги, семінари тощо.

Успішно пройшовши й другий етап становлення співробітника в компанії, роботодавець та співробітник досягають ідеального альянсу, який більшість авторів називають "медовим місяцем", на цьому етапі він стає "Дійною коровою". Співробітник на цьому етапі приносить компанії максимальний прибуток, хоча вже немає того фонтану ідей, як колись, але ефективність його роботи знаходиться на максимальному рівні, при цьому він потребує мінімальних інвестицій з боку компанії для підвищення власної кваліфікації, але потребує постійного впливу програм лояльності та мотивації, щоб уникнути так званих "темних сторін" у роботі персоналу та перетворення такого кваліфікованого співробітника на "Собаку".

Від "темних сторін" у роботі персоналу незастрахована жодна компанія чи організація. Поява "темних сторін" в роботі персоналу свідчить про наявність прогалин в системі лояльності до компанії, які з часом, будуть тільки збільшуватися. Можна виділити такі основні причини появи "темної сторони":

1. Причини особистого характеру.
2. Наявність конфлікту (на рівні керівництва чи на рівні колег та співробітника).
3. Накопичена втома співробітника від роботи.

Головною метою роботодавця у випадку прояву "темних сторін" є виявлення кореня причин даного явища. Найскладнішою ситуацією для розв'язання, є причини особистого характеру, оскільки вони досить делікатні та особисті, тут потрібен дуже тонкий та обережний індивідуальний підхід, який не завжди може бути вирішений відразу, а потребує певного часу. При конфлікті буває достатньо відвертої розмови з керівництвом, в складніших випадках — допомога психолога. Банальна, на перший погляд, причина накопиченої втоми тягне за собою досить серйозні наслідки для роботи компанії, які збільшуються з геометричною прогресією в залежності від рівня співробітника. Проблема накопиченої втоми, більше за все, притаманна співробітникам на етапі "Дійна королева", і, якщо, не починати процес нівелювання впливу даної причини, то співробітник починає робити усе на автоматі, не вникаючи у процес, при цьому його лояльність до компанії починає стрімко падати і, як наслідок, він може невідомо нанести економічну шкоду компанії, яка не буде відразу помітна.

Співробітник на етапі "Собака" може бути перекваліфікований у наставника молодого покоління, чи реанімований до "Дійної королеви" або навіть до "Зірки". Для цього потрібно діяти зважено та рішуче. Запропонувати нову посаду, нову зону відповідальності, управлінську перспективу — в залежності від рівня співробітника. Але, дуже важливо його правильно мотивувати — підтримувати та підживлювати бажання зростати та розвиватися, виконуючи нові завдання, надавати винагороду й не тільки матеріальну.

Головною метою мотивації є підвищення лояльності. Мотивація та лояльність не просто тісно пов'язані, а є наслідком один одного. Чим ясніша та прозоріша система мотивації, тим є вищою віддача від неї. Кожен співробітник компанії повинен чітко розуміти, за що він може отримати додаткові бонуси та за якими критеріями будуть для цього оцінюватися його досягнення в роботі. Матеріальна мотивація базується на створенні умов, при яких співробітник показує більшу результативність в роботі. Основним мотивуючим важелем є премія, наявність чи відсутність механізму її нарахування. При відсутності такого механізму, нарахування додаткових бонусів відбувається хаотично і залежить, в основному, від доброї волі керівника та його настрою в цей момент. Відсутність мотивації у співробітника більше пов'язана з відсутністю чіткої системи розподілення бонусів, оскільки він не розуміє, за що його можуть преміювати. При формалізованій системі преміювання, співробітник чітко знає, за що його можуть преміювати та якій розмір бонусів буде нарахований.

Є два види систем мотивації — це негативна та позитивна. Негативна система мотивації базується накладанням штрафів на співробітника за невиконання ним певних показників у його роботі. Позитивна система мотивації базується на перевищенні певних показників та успішному виконанні окремих завдань. Використання тільки негативної системи мотивації є контрпродуктивним і дуже сильно впливає на показник лояльності. Найкращого ефекту синергії можливо досягти при використанні обох систем мотивації при чітко прописаних штрафах та преміях. Також важливо, під час розробки системи мотивації долучити до цього процесу усі підрозділи, на які вона буде спрямована, щоб отримати зворотній зв'язок та скорегувати її згідно побажань та усіх можливих нюансів в роботі співробітників. Після такого обговорення створена система мотивації є найбільш перспективною для втілення в життя, ніж та, що була розроблена керівництвом, оскільки розробити систему мотивації не складно, а ось втілити її в життя буде важко — може з'явитися супротив як явний, так і прихований.

Порівняльна оцінка — також важливий момент формування лояльності співробітника. Наприклад, коли співробітник працює, чекає обіцяного підвищення через рік чи навчання, але, коли він бачить, як не виконуються обіцянки дані іншим співробітникам, то в нього виникають сумніви. Цей момент лояльності залежить, у першу чергу, від самої компанії. Співробітники бачать чи відчують, хто як працює та яку зарплатню за це отримує. Як правило, неможна підвищити зарплатню працівнику просто так, тому що він добре працює, він повинен добре працювати, але за високоякісне виконання завдання можна надати премію, а підвищувати зарплатню у випадку підвищення рівня кваліфікації та відповідальності. Потрібно однаково платити всім, хто виконує однакову роботу з однако-вим результатом. Наприклад, в аптеці за результат роботи провізора першого столу можна вважати комплекс показників, а саме: його загальний виторг за зміну, кількість пробитих чеків, величину середнього чеку, кількість позицій в чеку, використання тригерної

системи. Але на практиці на величину зарплатні провізора впливає тільки один результат, а саме: загальний виторг за зміну, що в корені не правильно, оскільки на роботу провізорів починає негативно впливати порівняльна оцінка. Наприклад, один з провізорів за зміну зробив виторг у 2000 грн. і пробив 100 чеків, а другий зробив виторг у 2700 грн., але при цьому пробив усього 60 чеків і в підсумку отримав більшу зарплатню. Перший провізор буде не задоволений таким станом речей. Тому керівнику потрібно створити позитивні умови для порівняльної оцінки, щоб ніхто не дивився косо один на одного.

Зворотній зв'язок — це сфера особистих відносин, її побудова залежить, в основному, від керівника. Зворотній зв'язок — найсильніший фактор формування нелояльності. Наприклад, коли людина працює, проявляє ініціативу, але коли керівник постійно говорить про його роботу, що це погано, це може зробити кожен учень, чи, взагалі, замість результатів роботи постійно обговорювати особисті якості підлегло, то бажання що-небудь робити дуже швидко мине.

Можливості досягнення поставлених цілей залежать від багатьох деталей, які неможливо для даного співробітника виявити в один момент. Самооцінка працівника буде зростати разом з лояльністю весь час, поки він досягає очікуваного, якщо кожен крок до цілі був помічений та оцінений. Коли зворотного зв'язку немає, то працівнику може здаватися, що все в порядку, все йде добре. Але, якщо він по закінченні роботи зіткнеться з іншою оцінкою, його лояльність різко впаде. Він не зможе чи не захоче далі зростати з цим керівником, з цим колективом. У кожної людини своє розуміння справедливості, і саме це впливає на лояльність.

ВИСНОВОК

На жаль, у більшості компаній, програма лояльності часто є даниною маркетинговій моді чи відсутня взагалі. Програма лояльності повинна мати на меті побудову довгострокових і взаємовигідних відносин зі співробітником та охоплювати усі сфери діяльності компанії.

Якщо для нового співробітника існує чітка система адаптації — це програма лояльності.

Якщо проводяться тренінги, корпоративні заходи для співробітників — це програма лояльності.

Якщо є чітко прописана система мотивації — це програма лояльності.

Якщо в компанії діє політика відкритих дверей до вищого керівництва — це програма лояльності.

Якщо організовується відпочинок для дітей співробітників — це програма лояльності.

Якщо ж нічого не робиться з вищенаведеного, а тільки декларується та обіцяється — то це не є програмою лояльності. Співробітники не будуть вірні такій компанії.

Таким чином, для того, щоб такий важливий чинник, як лояльність до компанії, тільки позитивно впливав на її діяльність, потрібно не тільки розробити програму лояльності для співробітників, а й впроваджувати її в життя.

Література:

1. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. под общ. ред. И.М. Степнова. — М.: ЗАО "Бином". — 2004. — 799 с.
2. О'Мэлли М.Н. Создание приверженности: Как привлечь и удержать талантливых сотрудников с помощью построения длительных отношений: Пер. с англ. — М.: Эксмо, 2009. — 320 с.
3. Роббинз С.П. Основы организационного поведения 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 448 с.
4. Райхелд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста прибыли и неприходящей ценности: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 384 с.
5. Фернхам А., Тейлор Д. Темная сторона поведения на работе: Пер. с англ. — М.: Баланс Бизнес Букс. — 2005. — 660 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе: Пер. с англ. — М.: Эксмо, 2011. — 240 с.
7. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала [Электронный ресурс] / Крупский А. — 2009. — Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10476>
8. Доминьяк В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка [Электронный ресурс] / Доминьяк В. — 2000. — Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ1.html>

References:

1. Dessler, Harry (2004), *Upravleniye personalom [Human Resource Management]*, Binom, Moscow, Russia.
2. O'Melly, Michael H. (2009), *Sozdaniye priverzhenosti: kak privlech i uderzhat talantlivykh sotrudnikov s pomozhyu postroyeniya dlitelnykh otnosheniy [Creating Commitment: How to attract and retain talented employees by building long-term relationships]*, Eksmo, Moscow, Russia.
3. Robbins, Stephan P. (2006), *Osnovy organizatsionnogo povedeniya [Essentials of Organizational Behavior]*, 8th ed., Williams, Moscow, Russia.
4. Raiheld, Frederick F. and Til, Tomas (2005), *Effect loyalti: dvizhushchiye sily ekonomicheskogo rosta pribyli i neprihodiashey tsennosti [The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value]*, Williams, Moscow, Russia.
5. Fernham, A. and Teylor, D. (2005), *Tiomnaya storona povedeniya na rabote [The Dark Side of Behaviour at Work]*, Balance Business Books, Moscow, Russia.
6. Kotler, Phillip (2011), *Marketing 3.0. Ot produktov k potrebiteliyam i daleye — k chelovecheskoy dushe. [Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit]*, Eksmo, Moscow, Russia.
7. Krupskiy, A. (2009), "Rapid diagnosis of staff loyalty", *Kadrovik*, [Online], available at: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10476> (Accessed 1 Yune 2014).
8. Dominiak, V. (2000), "Staff loyalty as a socio-psychological setting", *The official site of Dominiak, V.*, available at: <http://dominiak.ru/publ/publ1.html> (Accessed 1 Yune 2014).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2014 р.