

Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь

В.О. Заболотна*

кафедра соціальної психології Київського університету імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

*Corresponding author. E-mail: zabolotnav@ukr.net

Paper received 18.06.15; Accepted for publication 28.06.15.

Анотація. В статті розглядається проблема лояльності персоналу організації в контексті специфіки ціннісного поля працівників, що належать до різних поколінь. Проблема лояльності персоналу виходить на перший план в умовах сучасного конкурентного середовища, де організації мають боротися за таланти. Проте утримати персонал не достатньо, оскільки однією з характеристик лояльності є бажання докладати значних зусиль задля досягнення цілей організації. В статті, ґрунтуючись на проведені дослідженні, кластеризується відмінність у цінностях різних поколінь та їх кореляція з формуванням лояльності.

Ключові слова: лояльність, внутрішньо-організаційна комунікація, покоління, ціннісне поле

Вступ. Основою будь-якої організації є люди, оскільки саме вони забезпечують ефективне використання ресурсів і стабільність сучасних соціально-економічних систем. Усвідомлення даного постулату прийшло до нас разом з епохою постіндустріалізму, яка створює нові умови трудової діяльності, головним з яких є те, що на зміну принципу продуктивності приходять принципи якості та ефективності. Якісний продукт або послуга, в переважній більшості при інших формально необхідних умовах, можуть бути створені тільки тоді, коли працівник особисто зацікавлений в процесі і результаті праці, коли він діє ініціативно, умови праці його влаштовують і він бачить особистісний сенс змісту праці і сенс роботи в конкретній організації. Все це забезпечує такий соціально-психологічний конструкт як лояльність до організації. За даними міжнародної консалтингової компанії *Hay Group* підвищення рівня лояльності всього на 5% збільшує на 0,5% прибуток компанії. Зростання лояльності негайно відбивається на бізнес-процесах: знижується плинність персоналу, співробітники стають інформаційним каналом для *HR-бренду* компанії з високим коефіцієнтом довіри. Відповідно, знижуються витрати на залучення і утримання фахівців, зростає частка релевантних відгуків на відкриті вакансії, зростає потенціал внутрішнього кадрового резерву. Лояльні співробітники служать провідниками лояльності в клієнтську аудиторію, таким чином впливаючи на зростання продажів. До того ж, існуюча нині в бізнесі тенденція до зниження рівня лояльності персоналу (за даними міжнародної консалтингової компанії *E&Y* більше 40% співробітників по всьому світі мають намір покинути своїх роботодавців після 3 років роботи) ще раз підтверджує практичне значення обраної теми. Більш актуально це питання постає у галузях, які виникають останнього часу, де співробітники можуть набутися експертності у досить молодому віці та лишати компанію достатньо легко.

Короткий огляд публікацій по темі Незважаючи на великі напрацювання в рамках даної теми і численні дослідження, лояльність персоналу залишається швидше теоретично актуальною проблемою, ніж вивченим феноменом. Серед причин, що додають організаційній лояльності статус наукової проблеми, є різноманітність в розумінні суті лояльності та її причин, наявність великої кількості синонімічних понять і етимологічних аналогів організаційної лояльності, крос-культурна специфіка розгляду, а також складності у виборі та розробці її діагностичного інструментарію. Одні дослідники лояльність персоналу розглядають як особливу форму

поведінки (Г. Беккер, Дж. Марч і Г. Саймон), інші як соціально-психологічну установку (Е. Гоуднер, Оскар Груску, Р. Маудей, Р. Кантер, Б. Б'юкенен, Л. Джуелл, Дж. Маєр, Н. Аллен, Л. Портер, Р. Стрірс, В.І. Доміняк, О.Є. Корольова, Л.Г. Почебут). Ряд науковців вважає, що лояльність це самостійний конструкт, який несе певне сенсове навантаження (Л. Портер, Дж. Грінберг, Р. Бейрон, Д.П. Шульц, С.Е. Шульц, Дж. Маєр, Н. Аллен, К.В. Харський, Д.С. Вітман, В.І. Доміняк, О.В. Сидоренко, С.С. Баранська, В.В. Агейкіна, Г.С. Солдаткіна та ін.). Інші стверджують, що лояльність є компонентом інших соціально-психологічних конструктів (Б. Б'юкенен, М.І. Магура, М.Б. Курбатова, О.С. Дейнека, О.В. Чернякевич).

В психології існує багато досліджень, які намагалися виявити фактори і джерела формування організаційної лояльності: вплив образу майбутнього організації і індивідуального майбутнього на лояльність персоналу (В.Г. Солдаткіна), вплив категорії сенсу на організаційну лояльність (В.В. Агейкіна), реалізація очікувань працівника від своєї організації як детермінанта лояльності (В.В. Доміняк), взаємозв'язок між неформальним спілкуванням та рівнем лояльності персоналу (Б.А. Тушишвілі) тощо.

Мета Актуалізувати питання диференціації стратегій залучення персоналу організації в процес досягнення результату з урахуванням специфіки ціннісного поля різних поколінь. Ця специфіка повинна враховуватись у відбудованні в тому числі й внутрішньокорпоративних комунікацій. Формування лояльності підвищує результативність організації через правильні важелі – якість та ефективність, одночасно знижуючи витрати, пов'язані із плинністю кадрів.

Матеріали і методи. Слово «лояльність» на сьогодні є досить широкоживаним як на рівні наукової, так і побутової мови. Проте значення даного поняття досить часто трактується по різному. Нижче ми спробуємо надати короткий етимологічний аналіз цього терміну.

Слово «лояльність» має французьке походження. Його етимологія походить від старофранцузького "*loialte*", корінь якого в свою чергу походить від латинського "*lex*", що означає «закон». Історично лояльність індивіда означала його віддане служіння феодалу, монарху, державі або іншому інституту влади в обмін на легітимізацію власного існування [1]. Тобто даний термін відображав в основному договірні відносини васала і сеньйора і не завжди включав в себе особисту прихильність, вірність [4].

В епоху Європейського Ренесансу, змінюється принцип трудових відносин. На зміну феодальним відносинам, заснованим на владі, приходять відносини засновані на грошах та індивідуальних матеріальних благах. За таких умов лояльність розглядалась як «продукт економічного обміну»: «Я буду лишатися вірним своїй організації, якщо вона зможе забезпечити моє матеріальне благополуччя». Лояльність виступає в якості позитивних обмінних транзакцій між організацією та співробітником.

Історичне значення слова «лояльність» на Сході було дещо іншим. Це пов'язано з їх особливою філософською традицією конфуціанства: повага до старших, наявність чіткої ієрархії в сім'ї та суспільстві і т. п. Відповідно така філософія сформувала інше значення феномену лояльності: це не поведінкова вірність своєму хазяїну, оскільки це вигідно, а глибинна, емоційна, оскільки по іншому я не можу, в понятті «лояльність» з'являється підтекст відданості й вірності.

На сьогоднішній день термін лояльність позначає як економічно взаємовигідний бік відносин працедавця та робітника, так і емоційний, морально-ціннісний. При чому роль останнього невпинно зростає. В зв'язку з цим, в науковій літературі ми можемо побачити безліч підходів і думок з приводу того, що таке лояльність, які її складові та природа виникнення.

Якщо звернутися до сучасних словників, можемо знайти наступні визначення терміну «лояльність». У тлумачному словнику В.І. Даля лояльний розглядається як доступний, милосердний, людяний, людинолюбивий, привітний, благородний і правдивий, доброзичливий. Енциклопедія Брокгауза додає до цього законності, вірність обов'язок, принцип [5], а тлумачний словник російської мови С.І. Ожегова і Н.Ю. Шведової говорить про лояльність як про те, що тримається формально в межах законності, в межах доброзичливо-нейтрального ставлення до когось-небудь, чого-небудь. [6]. В енциклопедичному словнику лояльність розглядається як виконання законів, постанов і вимог органів влади і як коректність, відмова від будь-яких негожих і недоброзичливих дій.

Отже, аналіз семантичного поля поняття «лояльність» на підставі словникових визначень дозволив виділити наступні аспекти його значення:

- доброзичливість, привітність, відкритість працівника як відносно компанії в цілому, так і щодо інших співробітників;
- чесність, принциповість;
- вірність, відданість, прихильність;
- дотримання правил, законів, відмова від негожих і недоброзичливих дій.

В англійській літературі використовується два терміни: «*organizational commitment*» та «*employee loyalty*». Істотних відмінностей у застосуванні цих понять немає, і нерідко вони виступають як синоніми або як подібні конструкції. У науковій літературі частіше зустрічається термін «*organizational commitment*», в популярній – «*employee loyalty*».

У вітчизняній літературі поряд з терміном лояльність вживають також такі поняття як *прихильність* (Магура М.І. Курбатова М.Б., Доценко О.В., Сидоренко О.В., Вітман Д.С.), *відданість* (Ребузев Б.Г.), *вірність* (Магура М.І.)

Ми будемо використовувати термін лояльність, маючи на увазі, що вірність, відданість, прихильність, а також транслітерація коммітмент (*commitment*) є його синонімами. Як лояльність ми будемо переводити англійські терміни «*commitment*» і «*loyalty*».

Таким чином, у загальному розумінні лояльність персоналу може означати вірність співробітників своїй організації. Організаційна лояльність має три компоненти. По-перше, співробітник має розділяти (приймати) цілі та цінності організації. По-друге, у співробітника має бути актуалізованим бажання докласти значних зусиль задля організації. Та третє, він має хотіти зберігати членство в організації у довготривалій перспективі.

Важливість феномену лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. За даними американського щорічного довідника WorkUSA Survey 2000, організації з високою лояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку, в той же час організації з середньою лояльністю співробітників – 90%, а з низькими показниками лояльності – 76%. За даними Fleet Boston Financial Corp., в банківському секторі збільшення лояльності працівників на 1% може принести 11 млн. дол. річного доходу і заощадити 15-19 млн. дол. на підборі та навчанні. Лояльні співробітники в 90% випадків готові рекомендувати свою компанію іншим як гарне місце роботи і в 55% випадків готові відхилити пропозиції роботи від інших роботодавців.

У «The WallStreet Journal» був опублікований висновок, до якого дійшли учасники конференції, присвяченої обговоренню питання взаємозв'язку лояльності співробітників, задоволеності клієнтів та фінансових успіхів. У конференції взяли участь керівники та менеджери більш ніж 125 організацій. Висновок свідчив, що будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, зобов'язана звертати увагу на лояльність свого персоналу.

Бельська К.Г. стверджує, що лояльність персоналу забезпечує стабілізацію будь-якої соціально-економічної системи. Іншими словами, стабілізація кадрів на підприємстві є первинною метою на шляху формування загальної стійкості соціально-економічної системи. Т.Р. Волкова говорить про те, що зацікавленість персоналу в результатах діяльності організації дозволяє знизити ризики і заощадити ресурси. Лояльний персонал не вимагає тотального контролю з боку керівництва, що, в свою чергу, дозволяє йому більше часу витратити на основну діяльність, підвищуючи, таким чином, ефективність організації в цілому. Мельникова О.В. стверджує, що лояльність персоналу забезпечує стратегічну стійкість організації за умови нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов саме стабільність внутрішнього середовища дозволяє подолати кризові ситуації.

Модель розвитку лояльності персоналу можна представити наступним чином. Коли особистісний потенціал лояльності недостатній (тобто людина має певні особистісні характеристики, що перешкоджають формуванню лояльності, як то егоїзм, нещирість) та мотивація співробітника незначна, у людини народжується так звана *імітаційна лояльність*. Співробітник може демонструвати, створювати видимість ло-

ляльності. Це скоріше спосіб виживання, пристосування до культури, ніж спосіб взаємодії з нею. Емоційно на цьому етапі лояльності співробітника з організацією нічого не пов'язує, і він легко може змінити місце роботи, не відчуючи особливого жалю.

Якщо потенціал особистісної лояльності великий і людина за своєю природою схильна до емоційної прихильності, вірності, подяки, але ці її якості не підкріплюються і не мотивуються компанією, ми отримуємо *потенційну лояльність*. Організація не помічає, ігнорує відданість працівника, емоційна прив'язаність здійснюється тільки в одному напрямку та не підкріплюється з іншого боку. Це може бути результатом гучного імені компанії, її популярності, а може і просто нічим не виправдовуватися. Проте психологічно така «любов без взаємності» викликає у людей, як правило, негативні стани, стреси, незадоволеність, розчарованість, пригніченість. В наслідок де-мотивації втрачається потенціал для креативу, розвитку, вдосконалень, ефективності.

Коли людина прагматична і, одночасно, емоційно бідна, зробити її лояльною може тільки високий ступінь задоволення власних потреб у даній компанії. Тут може включатись нездорова конкуренція, яка існує, наприклад, в ІТ індустрії. Наші інтерв'ю з керівниками великих ІТ компаній в Україні показали, що якщо технічно грамотних спеціалістів ще можна знайти або підростити, то проблема лояльності є надактуальною. Компанія, для залучення спеціалістів повинна запропонувати більш привабливі, ніж в середньому на ринку, умови стимулювання його праці, зацікавити, запропонувати різні не матеріальні та не фінансові переваги. Тобто компанія інвестує в *прагматичну лояльність*. Проте, якщо інша компанія зможе запропонувати більш вигідний мотиваційний пакет, то при відсутності особливої емоційної прихильності і відданості, перехід даного працівника в цю компанію стає абсолютно реальним і, навіть, неминучим.

При середньому ступені вмотивованості та середньому потенціалі лояльності ми отримуємо *благонадійного співробітника*.

Високий особистісний потенціал лояльності і високий ступінь вмотивованості формують *ідентифікаційну лояльність*. Лояльністю цього рівня здатні володіти лише деякі співробітники компанії. Зазвичай це характерно для вищого керівництва або власників організації. Одночасно із зростанням самокерованих команд, гнучких підходів до виконання проєктів, зростанням важливості внутрішньої вмотивованості, формування організаційної лояльності набуває неабиякого значення.

Існує низка факторів, які впливають на формування лояльності персоналу. Перш за все, потрібно вважати на специфіку робочої сили. Компанії все частіше стикаються з питаннями різноманітності робочої сили, відмінностей у навичках і знаннях співробітників, а також в їх цінностях і переконаннях. Зменшення обмежень в трудовому законодавстві та імміграційна політика змінює етнічні та расові характеристики робочої сили. Робоча сила включає працівників, що відрізняються за віком, статтю, способом життя, особистими і релігійними цінностями.

Наступним фактором, що вимагає уваги є соціально-психологічний аспект внутрішніх організаційних комунікацій, що сприяють задоволенню базових соціальних потреб і, як наслідок, приймають важливу участь у формуванні обговорюваної важливої робочої психологічної установки – лояльності до організації. Якщо базові соціальні потреби в організації задовольняються, у співробітника виникають позитивні емоції або кон'юнктивні почуття щодо цієї організації, які стають одним із факторів формування лояльності.

Іншою важливою детермінантою у формуванні лояльності може бути приналежність до різних поколінь і, відповідно, специфіка у цінностях та світосприйнятті.

Поняття «покоління» є предметом наукового інтересу багатьох соціально-гуманітарних наук [4, 5, 6, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 25, 26]. Є ряд підходів, які основну відмінність поколінь вбачають лише в біологічному віці – це інтервал часу між середнім віком батьків та дітей. Інколи поняття покоління вживається як синонім вікової когорти (люди, що народилися в одному році). Проте, на нашу думку, найбільш вдалим є підхід до розмежування поколінь на основі виділення значущих соціально-історичних подій в суспільстві й світі в цілому, які припали на період становлення особистості людини того часу (12-18 років), що й, власне, формує нове покоління [4, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 26]. Чи не найкраще цю точку зору описав Толстих А.В. у своїй праці «Опыт конкретно-исторической психологии личности»: «Можно зафиксировать два признака выделения поколения: во-первых, то что оно есть особый вид одинакового размещения людей, близких по году рождения в историческом пространстве и, во-вторых, то обстоятельство, что поколения возникают и существуют при совершенно специфических социальных условиях» [18, С. 175].

Однією з теорій поколінь є теорія Нейла Хоува та Вільяма Штрауса яка є найбільш прикладною та найбільш популярною на сучасному етапі [26,27]. Американські вчені Нейл Хоув і Вільям Штраус створили дану теорію в 1991 році. Вона виникла на стику декількох наук. Н. Хоув був економістом і фахівцем в області демографії, а В. Штраус – істориком, письменником і драматургом. Незалежно один від одного вони вирішили вивчати таке поняття, як «покоління». І звернули увагу, що конфлікти поколінь обумовлені не різницею у віці, а відмінністю цінностей. Якби було інакше, люди, досягаючи певного віку, набували б цінностей, характерних, скажімо, для їхніх батьків. Але цього не відбувається, діти не стають такими самими, як їх батьки і матері. Хоув і Штраус вивчили період всесвітньої історії з 1584 по 1991 рік і зробили прогноз до 2069. У ХХ столітті вони виокремили п'ять поколінь і в ХХІ столітті – одне.

Штраус та Хоув визначають покоління як сукупність всіх людей, народжених в проміжок часу, що складає приблизно 20 років чи одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік, старість. Покоління можна ідентифікувати, якщо воно відповідає трьом критеріям. По-перше, представники одного покоління розділяють одну історичну епоху: вони зіштовхуються з однаковими ключовими історичними подіями та соціальними впливами, знаходячись на одних і тих же

життєвих фазах. По-друге, вони розділяють певні загальні переконання й моделі поведінки. По-третє, вони відчувають почуття приналежності до певного покоління, виходячи з розуміння схожості зі своїми однопілітками.

Слід зазначити, що теорія отримала неоднозначну критику. З одного боку, вона вплинула на дослідження поколінь, маркетинг, бізнес-літературу. З іншого боку, вона піддалась критиці з боку істориків, а також деяких політологів та журналістів. Однак, велика популярність теорії в прикладних дослідженнях багатьох галузей, говорить про те, що вона працює.

Дану теорію ми можемо застосувати до українського суспільства, оскільки проводилася її адаптація як для України, так і для Росії [3, 13, 14].

Адаптацію теорії поколінь для Росії в 2003-2004 році виконала команда під керівництвом Євгенії Шамис (психолінгвіст, викладач Академії народного господарства при державному управлінні Росії, координатор проекту Rugenerations), та Олексія Антипова (психолог, викладач інституту психології та педагогіки).

Для України теорія поколінь була адаптована, соціологом, керівником аналітики у експертній компанії pro. mova Вікторією Бриндзою. [3].

Розглядаючи феномен «покоління» в рамках ціннісного підходу (Р. Інглгард, Хосе Ортега-і-Гассет, Карл Маннейгам, Джон Стюарт Міл, Еміль Літре, Огюст Конт, Франсуа Мантре, А. Толстих, Ю. Левада, Т. Шанін, Н. Хоув, В. Штраус) ми припускаємо, що врахування його специфіки під час формування та активізації прихильності до організації є суттєвим. Також, враховуючи дослідження в сфері організаційної психології, результати яких показують відмінності в мотиваційних потребах професійної діяльності поколінь ми припускаємо, що підхід до взаємодії або підхід до побудови комунікації з представниками різних поколінь має бути різний.

Звідси ми передбачаємо, що соціально-психологічні показники організаційних комунікацій в представників різних поколінь будуть відрізнятися. Для того, аби організація була ефективною, потрібно вивчати життєві стратегії, цінності людей і, базуючись на цій специфіці, формувати нові моделі взаємодії «організація-співробітник», а далі поєднувати життєві стратегії співробітників з бізнес-стратегіями. З представниками різних поколінь потрібно будувати комунікацію враховуючи психологічні особливості покоління, до якого належить співробітник. Для кожного з них важливі різні аспекти внутрішніх комунікацій в організації, що в кінцевому рахунку впливає на їх лояльність до організації.

Покоління «перебудови» (1968-1978 роки народження) ми назвали «*матеріалістами*», оскільки їм властиві відповідні цінності і система поглядів на життя. Це люди, які зростали за часи неринкової економіки, серед культивування радянських цінностей головними з яких були колективізм, рівність та безпека. Тогочасні соціально-історичні умови сформували в них цінності економічного добробуту, цінність авторитету, влади, заслуг перед іншими.

Покоління Першої Незалежності (1979-1985 роки народження) ми назвали «*невизначеними*». Особистісне становлення цих людей припало на перші роки незалежності України, в часи глибокої економічної, суспіль-

ної, політичної кризи, коли не було впевненості в завтрашньому дні, коли не були зрозумілими і визначеними вектори як особистісного, так і суспільного розвитку. В суспільстві тоді не існувало ідеалів, стара державна система розпалася, а нова ще не була сформована. Саме з цих причин представники даного покоління відзначаються найбільшою невизначеністю в плані своїх цінностей. Для них важлива у всьому стабільність, чіткість критеріїв, зрозумілість того, що робити завтра, економічний добробут, вираженість в думках і вчинках, прагматизм.

Покоління Другої Незалежності (1986-2000) зросло за умов становлення України як незалежної, суверенної держави, яка приймає демократичні цінності і стає відкритою для всього світу. Саме з цих причин даному поколінню притаманні такі постматеріалістичні цінності як особиста свобода, якість життя, самовираження. В роботі вони шукають комфортних умов праці, різноманітності, соціальної залученості.

Результати та їх обговорення Проведений нами експеримент на торгівельній мережі магазинів виявив, що найнижчий рівень лояльності за всіма компонентами характерний для Другого покоління Незалежності. Такі люди власні інтереси ставлять вище за загальні, вони орієнтовані на швидке професійне становлення і якщо компанія не зможе надати їм такої можливості, співробітник піде з організації. Для них важливою є цінність якості життя, робота для таких людей в житті стоїть не на першому місці. Для них важливе багатство досвіду та різноманітність вражень.

Показники продовженої лояльності є найвищими в представників Першого покоління Незалежності. Якщо такому співробітнику вигідно залишатися працювати в даній організації, він буде працювати в ній досить довгий час. Він може не знати цілей і цінностей даної компанії, або вони можуть навіть протистояти його власним цінностям. Проте, якщо співробітника буде влаштовувати заробітна плата чи колектив, навіть не дивлячись на інші мінуси компанії він лишатиметься вірним їй, хоча би на поведінковому рівні.

Компонент нормативної лояльності є найвищим в представників покоління «перебудови», котре виховувалось в часи, коли загальні цінності ставилися вище особистих, коли в людей почуття морального, соціального та політичного обов'язку було високорозвиненим. В основі формування нормативної лояльності лежить почуття обов'язку щодо неї: відношення «Я повинен ...».

Слід зазначити, що з усіх компонентів лояльності в представників Другого покоління Незалежності найбільш розвинена емоційна лояльність: в компанії лишаяся, бо хочу цього. Отриманий результат цілком закономірний з точки зору соціально-психологічних характеристик даного покоління.

Щодо специфіки впливу аспектів внутрішніх комунікацій в організації на лояльність персоналу різних поколінь, можна сказати наступне.

Для покоління «перебудови» найважливішим аспектом впливу на загальну лояльність є взаємодія в системі «керівник-підлеглий», зокрема відкритість та справедливність керівництва. Отримані дані підтверджуються як теоретично, так і нашими результатами щодо цінностей та мотиваційних потреб даного покоління.

Для першого покоління Незалежності важливим є аспект обміну інформації в організації: доступність, повнота, а також швидкість надходження інформації. Великі показники впливу виявлені також для фактору справедливості та відкритості керівництва. Отримані дані ще раз підтверджують значимість для них такої мотиваційної потреби як ясність цілей і критеріїв. Для них робота сприймається лише як сфера для заробляння грошей і затвердження їх соціального статусу.

Для Другого покоління Незалежності важливим виступає фактор міжособистісних взаємодій в організації, що відповідає такій мотиваційній потребі як соціальні контакти.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що приналежність до різних поколінь вимагає свідомого підходу до формування внутрішньо організаційних комунікацій, які, в свою чергу, разом із цінностями, притаманними для представників різних поколінь, формують лояльність персоналу. В ідеалі, розуміючи цю специфіку, ми можемо будувати такі стосунки із персоналом, які призведуть до формування саме ідентифікаційної лояльності.

Висновки. Організаційна лояльність є багатомірним конструктом, який має свою структуру та рівні, відображає відношення співробітника до організації, і формується під впливом багатьох факторів, в якості основи формування лояльності можуть виступати різні системи факторів.

Щоб відповідати викликам сучасної економіки, необхідно об'єктивне розуміння того, як конкурентна перевага організації залежить від її людських ресурсів. Управлінська філософія буде неповною без розуміння цінностей, що відображають прагнення зробити роботу співробітників більш значущою і захоплюючою. Належність співробітників до різних поколінь не уникнено накладає певну специфіку на формування системи цінностей та на ті очікування, що співробітники покладають на систему внутрішньо організаційних комунікацій. Прояв поваги до працівників в повсякденних робочих ситуаціях, врахування їх ціннісного поля та упереджень щодо комунікаційних патернів сприяє посиленню їх лояльності, що є основою постійної конкурентної переваги.

ЛІТЕРАТУРА

- [1] Агейкина В.В. Социально-психологические механизмы развития организационной приверженности персонала. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.05 – социальная психология. – Российский государственный социальный университет, Москва. – 2008. – 170 с.
- [2] Андрущенко О.В. Лояльность в организациях. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук по специальности 21.00.01 – теория, методология и история психологии. – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва. – 2011. – 288 с.
- [3] Афанасьева А.Н. Исторический процесс и смена поколений // Преемственность поколений как социологическая проблема. М., – 1973. С. 20-27.
- [4] Баранская С.С. Организационная лояльность: культурно-исторический аспект // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011. – №4. – С. 76-82.
- [5] Брокгауз-он-лайн. Генеративная энциклопедия. Интернет версия. Цит [12.11.2014] URL: <http://www.agama.ru/bol/>
- [6] Германов И.А., Плотникова Е.Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер-Аллен) // Вестник Пермского университета. – 2011. – №3. – С.106-111.
- [7] Глівенко С.В. Мотиваційні особливості представників бізнес-еліти в контексті вивчення теорії поколінь // Вісник «СумДУ». Серія «Економіка». – 2013. - № 4. – С. 140-145.
- [8] Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / О.Л. Гнатюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 256 с.
- [9] Даль В.И. Толковый словарь русского языка. – Изд-во: Эксмо, 2011. – 893 с.
- [10] Доценко Е.В. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции
- «Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах». Ч. 2. – СПб.: ГП «ИМАТОН», 2001. – 120 с.
- [11] Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Гнозис, 2010. – 248 с.
- [12] Лумпиева Т.П., Волков А.Ф. Поколение Z: психологические особенности современных студентов. Цит [05.02.2015] URL: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/jspui/>
- [13] Манина В. Психологические барьеры между сотрудниками разных поколений: практические решения // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 10. – С. 10-17.
- [14] Мельникова Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации // Universum: Экономика и юриспруденция: Электрон. научн. журн. – 2014. – № 7-8. Цит [11.11.2014] URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1494>
- [15] Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. Изд-во: А ТЕМП, 2009. – 944 с.
- [16] Ортега-и-Гассет Х. Тема нашего времени // Самосознание культуры и искусства XX века. Цит [15.12.2014] URL: <http://www.twirpx.com/>
- [17] Толстых А.В. Опыт конкретно-исторической психологии личности. СПб.: Алетейя, - 2000. – 288 с.
- [18] Mayer, R. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment / R. Mayer, F. Schoorman // Academy of Management Journal. – 1992. – № 3.
- [19] Meed, M. Culture and Commitment. A study of the Generation Gap. New York, 1970.
- [20] Meyer, J., Allen N. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment // Human Resource Management Review. – 1991. – Vol. 1. №1. – P. 61–89.

REFERENCES

- [1] Ageykina, V. Socially-psychological mechanisms of organizational commitment of staff. Thesis for a candidate degree in psychological sciences, specialty 19.00.05 – social psychology. – Russian State Social University, Moscow. – 2008. – 170 p.
- [2] Andryushchenko, O. Loyalty in organizations. The thesis for the degree of candidate of sociological sciences in specialty 21.00.01 – Theory, Methodology and History of Psychology. – National Research University "Higher School of Economics", Moscow. – 2011. – 288 p.
- [3] Afanasyev, A. Historical process and change of generations // succession of generations as a sociological problem. М. – 1973. P. 20-27.

- [4] Baranska, S. Organizational loyalty: cultural and historical aspect of the problem // Scientific Humanitarian Studies. – 2011. – №4. – P. 76-82.
- [5] Brockhaus-on-line. Generative encyclopedia. Internet version. Quoted [12/11/2014] URL: <http://www.agama.ru/bol/>
- [6] Herman, I. Plotnikova EB Measuring of organizational loyalty of the staff (experience testing methodology Meyer Allen) // Bulletin of Perm State University. – 2011. – №3. – P. 106-111.
- [7] Hlivenko, S. Motivational characteristic of the business elite in the context of the study of the theory of generations // Bulletin "SSU". Series "Economy". – 2013. – № 4. – P. 140-145.
- [8] Hnatiuk, O. Basics of communication theory: Textbook / O.Hnatiuk. – M.: KNORUS, 2010. – 256 p.
- [9] Dal, V. Explanatory Dictionary of the Russian language. – Publishing House: Eksmo, 2011. – 893 p.
- [10] Dotsenko, E.V. Measuring adherence of company personnel using the questionnaire method // Materials of IV All-Russian scientific-practical conference "Psychology of business: personnel management in government organizations and commercial structures." Part 2 – St. Petersburg.: SE "Imaton", 2001. – 120 p.
- [11] Zabolotnaya, V.A. Psychological foundations of HR management. Textbook. – K.: gnosis, 2010. – 248 p.
- [12] Lumpieva, T., Volkov, A. Generation Z: psychological features of modern students. Quoted [05/02/2015] URL: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/jspui/>
- [13] Manin, B. Psychological barriers between employees of different generations: practical solutions // Directory of Personnel Management. – 2013. – № 10. – P. 10-17.
- [14] Melnikova, E. The loyalty of the staff which ensure sustainability of the organization's strategic // Universum: Economics and Law: Electron. Scien. Zh. – 2014. – № 7-8. Quoted [11/11/2014] URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1494>
- [15] Ozhegov, S.I. Shvedova, N.Y. Dictionary of Russian language. Publishing house: A TEMP, 2009. – 944 p.
- [16] Ortega-y-Gasset, H. Subject nashogo time // Consciousness of culture and art of the twentieth century. Quoted [15/12/2014] URL: <http://www.twirpx.com/>
- [17] Tolstoy, A.V. Experience of specific historical personality psychology. Petersburg.: Aletheia – 2000 – 288 p.
- [18] Mayer, R. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment / R. Mayer, F. Schoorman // Academy of Management Journal. – 1992. – № 3.
- [19] Meed, M. Culture and Commitment. A study of the Generation Gap. New York, 1970.
- [20] Meyer, J., Allen, N. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment // Human Resource Management Review. – 1991. – Vol. 1. №1. – P. 61-89.

The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations

V.A. Zabolotna

Abstract. In the article the author investigates problem of staff loyalty in organization in the context of specific value field that differentiate workers that belong to different generations. The problem of staff loyalty is critical in today's competitive environment, where organizations have to fight for talents. But to keep staff within the organization is not enough, because one of the characteristics of loyalty is the desire to make considerable efforts to get organizational results. The article, based on the research, differentiate the values of different generations and demonstrate their correlation with the formation of loyalty.

Keywords: *loyalty, internal organizational communication, generation, value field*