

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9.072.43 + 65.013

**О. І. Зімовін**кандидат психологічних наук,  
старший викладач кафедри прикладної психології  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

### МОТИВАЦІЙНІ ПРЕДИКТОРИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

*У статті визначаються мотиваційні предиктори лояльності персоналу: потреби у стосунках, структуруванні праці та владі. Лояльність персоналу розуміється через розгляд лояльних дій співробітника, тобто дій, орієнтованих на конструювання спільного майбутнього працівника й організації. Наголошується на важливості для наукової та практичної психології зосередженості саме на лояльних діях працівника, а не на більш абстрактних та узагальнених категоріях. Визначені мотиваційні предиктори лояльності пояснюються у співвіднесенні їх із вимірами онтологічної безпеки, сформульованими В. Шутцом. Наводяться рекомендації щодо задоволення потреб персоналу, на яких ґрунтується організаційна лояльність.*

**Ключові слова:** лояльність, лояльні дії, мотивація, онтологічна безпека, організаційне консультування, організаційне підтримуюче середовище.

**Постановка проблеми.** Складність, гетерогенність, конфліктність постмодерної суспільної ситуації створює особливі труднощі для організацій. Їм доводиться функціонувати у нестабільному контексті: по-перше, соціально-політичних умов – змінюється законодавство, здійснюється переорієнтація країни на інших закордонних партнерів, триває окупація АР Крим і окремих регіонів Донецької та Луганської областей; по-друге, самого ринку, де постійно виникають нові, більш якісні продукти та послуги, а конкуренція стає все більш жорсткою. Але й внутрішньорганізаційні чинники, які визначаються способами комунікації між окремими співробітниками, а також особистісними якостями останніх, роблять не менший, а навіть більший внесок у дестабілізацію сучасної організації як соціально-психологічної системи. Загалом сучасній організації доводиться існувати в умовах як внутрішньої, так і зовнішньої нестабільності.

Лояльність персоналу як відданість, прив'язаність до певної соціальної системи може забезпечити певну її внутрішню стабільність. Ця тема стає насправді злободенною, і всі зацікавлені особи шукають найбільш якісні та швидкі способи забезпечення лояльності. Адже, якщо перекласти вимір лояльності простою бізнес-мовою (як зазначив один із клієнтів автора, який звернувся по послугу організаційного консультування), то можна сказати, що саме цей вимір відповідає на запитання, чи будуть працювати в цій компанії люди і завтра, тобто чи матиме організація людські ресурси для власного розвитку?

Яким чином можна вплинути на лояльність персоналу – загальнонаукова проблема, здійснити внесок у вирішення якої покликана ця стаття. Які мотиваційні предиктори слід враховувати керівнику, аби формувати та підтримувати лояльність персоналу – конкретно-наукова проблема, на якій ми сфокусуємося.

Як і будь-який інший інтегральний вимір організаційного життя, лояльність перенавантажена визначеннями, тлумаченнями, класифікаціями. Намагаючись узагальнити ці визначення, В.О. Заболотна доходить висновку, що лояльність – це «вірність співробітників своїй організації» [1, с. 69]. Розуміючи ті труднощі, які постають перед дослідниками у визначенні складних соціально-психологічних феноменів, відзначаємо, що концепт «вірність», за допомогою якого тлумачиться лояльність персоналу, сам по собі надзвичайно полісемічний, а отже, не дозволяє якісно операціоналізувати феномен лояльності. Більш продуктивним видається пошук поведінкових ознак, проявів лояльності, вірності чи інших психологічних абстракцій, аніж подальше замикання у колі теоретичних міркувань. Так, наприклад, стаття Т.В. Грубі має назву «Лояльність персоналу як складова відданості організації» [2, с. 217]. Навіть не здійснюючи глибинного аналізу змісту статті, просто згадавши, що слово лояльність отримано від «loyal», яке перекладається як «вірний, відданий», легко помітити тавтологічність у назві статті, яка відображає те теоретичне коло, у пастку якого потрапляє сучасна наукова концепція лояльності.

В.О. Заболотна характеризує три компоненти лояльності: прийняття співробітником цілей і цінностей організації, мотивацію докладати зусилля заради організації, мотивацію залишатися в організації тривалий час [1, с. 69]. Цікаво, що серед двох із трьох компонентів дослідниця зазначає саме мотиваційні аспекти. Ми вважаємо, що мотивація є надзвичайно важливою умовою лояльності, але не слід вводити її повністю у структуру цього явища. Мотивація особистості – сама по собі дуже складна, багатомірна система, яка відповідає за спрямування активності людини не тільки у сфері професійної самореалізації.

Трикомпонентну модель лояльності пропонували також Д. Мейер і Н. Аллен. Розуміючи лояльність як вид зв'язку між співробітником та організацією, який визначає намір першого продовжити працювати у цьому місці у майбутньому, дослідники розглядають компоненти емоційного ставлення, прийняття цілей, цінностей, норм, правил, процедур організації, намір діяти відповідним чином [3]. Така структура лояльності відповідає розповсюдженому у загальній психології аналізу будь-якого явища за його когнітивним (прийняття цілей), емоційним (позитивне ставлення) та поведінковим (намір діяти певним чином) аспектами. Водночас вважаємо, що керівники якраз і потребують найбільше поведінкових, спостережуваних ознак лояльності.

Є дослідники (Д. Харт і Дж. Топмсон), котрі найбільш важливим у розгляді лояльності вважають когнітивний аспект. Вони тлумачать лояльність, використовуючи концепт «психологічний контракт», і вважають, що її можна трактувати як індивідуальну конструкцію, яка відображає сприймані взаємозобов'язання [4, с. 297]. Ця концепція забезпечує практиків організаційного консультування та керівників певним інструментом налагодження лояльності, адже зобов'язання можна обговорити, визначити, тоді лояльність буде виникати як результат певної домовленості. Водночас зосередженість тільки на когнітивному аспекті, звісно ж, збіднює концепцію лояльності.

Доки тривають суперечки між теоретиками щодо розуміння лояльності, перед практиками постають більш життєві завдання її вимірювання та впливу на неї. Так, Ф. Райхельд, відповідаючи на запити організацій, розробив особливий інструмент вимірювання лояльності клієнтів (NPS – англ. Net Promoter Score), в основі якого лежить лише одне запитання – яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію / товар / бренд своїм друзям / знайомим / колегам? [5, с. 46]. Незважаючи на те, що Ф. Райхельд не створив детальної соціально-психологічної концепції, яка б обґрунтовувала такий підхід до лояльності, адже був більше зосереджений на економічному аналізі поведінки споживачів, вважаємо його підхід продуктивним. На основі NPS був розроблений також

відповідний інструмент для вимірювання лояльності працівників – eNPS (employee Net Promoter Score), який ефективно використовується як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці [6; 7]. Тут головне запитання модифікується відповідно до завдань дослідження: яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте роботу у компанії своїм друзям / знайомим / колегам? [8].

Вважаємо, що найбільш адекватною психологічною концепцією, котра може пояснити й обґрунтувати ефективність застосування інструменту Ф. Райхельда, є сучасна концепція дії (В.П. Зінченко), яка розвиває найбільші досягнення діяльнісного підходу [9]. Жива дія, за Зінченком, є проявом свободи, функціональним органом індивіда, вона спрямована у майбутнє. Водночас суб'єкт здатний обмежувати власну активність, керуючись особливою «внутрішньою системою відліку» [10, с. 179]. Отже, лояльність може бути зрозуміла через особливі лояльні дії – дії, орієнтовані на конструювання, проектування спільного майбутнього працівника та організації. Прикладом такої дії може бути рекомендація компанії друзям, знайомим, колегам, оцінювання вірогідності якої пропонує Ф. Райхельд. Іншими словами, під лояльною дією ми будемо розуміти такий акт поведінки, який за своїм сенсом спрямований на продовження роботи працівника в організації і в майбутньому. Це особлива форма піклування про спільне майбутнє працівника й організації, що відображає прагнення зберегти та розвинути теперішнє. Як бачимо, лояльна дія наче «клітинка», «вузол» здатна поєднати у собі і когнітивні аспекти лояльності, і емоційні, і поведінкові, адже вона є особливим «активним хронотопом, орієнтованим на майбутнє» [10, с. 178]. Звісно, тут концепція дії перетинається з моделлю Д. Мейєра і Н. Аллена, ці автори також кажуть про намір працювати у цьому місці у майбутньому, але ми наголошуємо на необхідності фокусуватися саме на діях працівника, а не на більш узагальненому концепті «вид зв'язку».

Наведемо й інші можливі лояльні дії, окрім рекомендації роботи у компанії: звернення до керівника або колег із проханням про зворотний зв'язок щодо своєї роботи; пропозиції керівнику, як покращити роботу, розвинути організацію, вирішити певні проблеми; планування свого розвитку у компанії на декілька років вперед; надання зворотного зв'язку іншим працівникам... Цей перелік не вичерпує всіх можливих проявів лояльності, але наближує нас до певної дієвої її моделі.

Г.С. Солдаткіна довела, що образ майбутнього організації, його розробленість, складність, конкретність, пов'язані з лояльністю персоналу [11]. Але запитання щодо чинників, які б визначили цей соціально-психологічний факт, все одно залишається відкритим.

Відповідно, якщо лояльна дія орієнтована на конструювання, створення спільного майбутнього працівника й організації, особливо важливим стає запитання про мотивацію такої дії. У сучасній науці накопичено уявлення, узагальнені, наприклад, Н. Пилат [3], про матеріальні та нематеріальні чинники формування лояльності. Перші – це, звісно, заробітна плата, преміювання, гарні умови праці. Другі – можливості самореалізації в організації, корпоративна культура, співвідношення роботи з іншими сферами життя. Водночас емпірична перевірка впливу зазначених чинників лояльності, порівняння потужності їх впливу здійснені недостатньо.

Отже, вважаємо визначення мотиваційної основи лояльної дії важливим науковим завданням, вирішення якого може зробити свій внесок у розуміння формування та розвитку лояльності персоналу.

**Мета статті** – визначення мотиваційних предикторів лояльності персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Це дослідження було проведено на базі великого виробничого підприємства, яке на той момент перебувало у певній кризі лояльності. Велика кількість працівників звільнялася, інші саботували професійні завдання, шантажували керівництво звільненням і т. д. Об'єктивних причин такого становища власники та керівники не бачили, адже заробітна плата була на середньому рівні відповідно до галузі, а її підвищення лише зменшило лояльність. Умови праці також можна вважати задовільними. Отже, питання про чинники лояльності для цієї організації стало дійсно злободенним.

Дослідження мотивації та лояльності персоналу було однією зі складових частин діагностичного етапу тривалої програми організаційного консультування цього підприємства.

Загалом, у дослідженні мотивації та лояльності взяли участь 113 співробітників, із них: працівники виробництва – 81 особа; офісні співробітники – 32 особи. Поділ вибірки на дві групи є важливим, адже відрізняються умови та характер праці, та й загалом існує певна суперечність, яку можна позначити як конфлікт між «синіми та білими комірцями».

Для виявлення професійних мотивів респондентів використовувався Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна, який дозволяє вимірювати вираженість таких мотивів, як: заробітна плата, комфортні умови праці, структурованість праці, соціальні контакти, довготривалі відносини, визнання, складні цілі, влада, різноманітність, креативність, особистісне зростання, затребуваність.

Вимірювання лояльності персоналу здійснювалося за допомогою методики eNPS (employee Net Promoter Score) Ф. Райхельда. Респондентам пропонувалося відповісти на 2 запитання: 1. З якою ймовірністю ви порекомендуєте роботу в організації своїм друзям або знайомим (за шкалою від 1 до 10, де 1 – не порекомендую, 10 – обов'язково порекомендую?); 2. Яка основна причина такої оцінки?

Окрім визначення індивідуальної лояльності окремого працівника та сприйманих ним причин цього явища, методика також дозволяє зробити важливе узагальнення щодо лояльності всього персоналу. Воно ґрунтується на розрахунку індексу чистої лояльності персоналу (eNPS). Він розраховується за формулою:

$$\left( \frac{\text{Кількість промоутерів} - \text{Кількість критиків}}{\text{Кількість респондентів}} \times 100 \right) \quad (1)$$

де кількість промоутерів – це кількість співробітників, які поставили оцінку 9 або 10;

кількість критиків – це кількість співробітників, котрі поставили оцінку від 1 до 6.

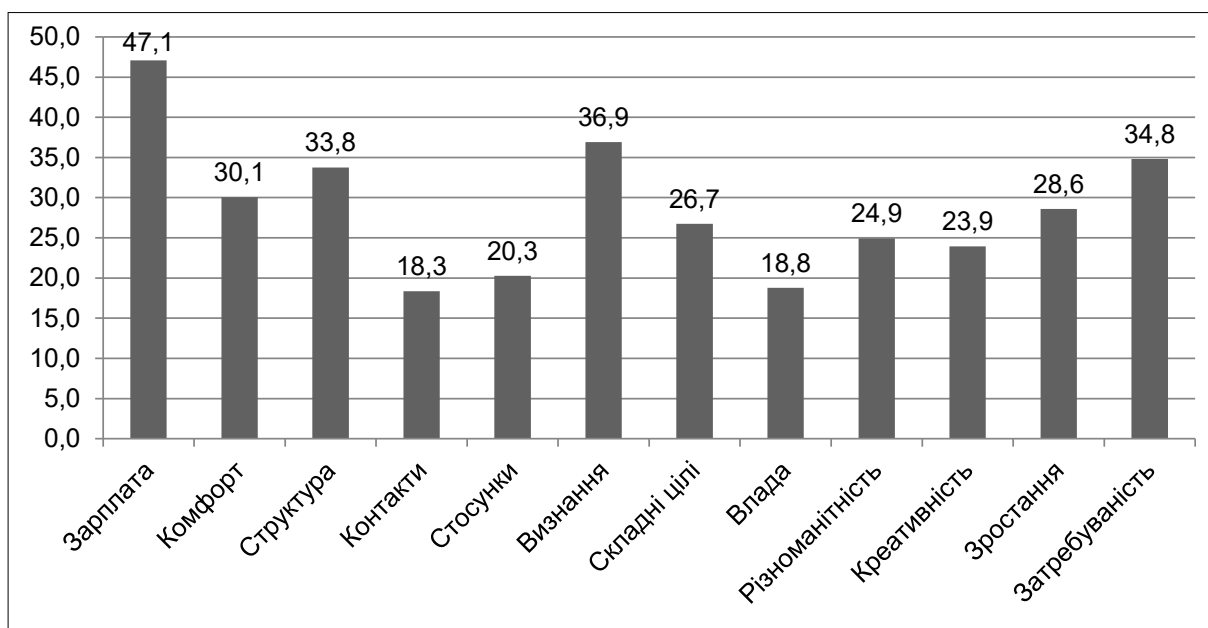


Рис. 1. Загальний мотиваційний профіль організації

Для досліджуваної організації індекс лояльності персоналу склав 37%. Негативне значення індексу вказує на критичну ситуацію, адже кількість «критиків» значно перебільшує кількість «промоутерів». Загалом, Ф. Райхельд вказував, що лояльність вважається недостатньою вже тоді, коли індекс є нижчим за 30%, а тут ми мали справу зі значним зниженням лояльності, що й відобразило у квантифікованому вигляді ту «кризу лояльності», яку помітило керівництво.

Охарактеризуємо найбільш виражені мотиви співробітників організації (рис. 1).

Як видно з рис. 1, найбільш вираженими мотивами працівників є: потреба у високій заробітній платні та загалом у матеріальних винагородах; потреба у визнанні, коли керівники та співробітники помічають і цінують досягнення, підкреслюють власну значущість людини; потреба у переживанні затребуваності, коли людина відчуває, що вона робить щось суспільно корисне та важливе; потреба у чіткому структуруванні праці, коли людина отримує чіткі та прозорі завдання, а також зворотний зв'язок щодо їх виконання; потреба у комфортних умовах праці (гарному освітленні, приємній температурі, зручних робочих місцях і т. д.).

Для порівняння вираженості мотивів працівників виробництва й офісних співробітників застосовувався *t*-критерій Стьюдента. Значущі коефіцієнти разом із середніми значеннями наведено у табл. 1.

Як бачимо, офісні співробітники мають більш виражені прагнення ставити та вирішувати складні, амбітні цілі, мати владу, керувати іншими людьми, мати справу з новими нетривіальними ідеями та й самим бути відкритими новому досвіду, зростати, розвиватися особистісно та професійно.

Хоча відмінності у вираженості мотиву комфорту і не є статистично значущими, на них слід зупинитися. Так, для співробітників офісу середнє за цією шкалою дорівнює 28,4, для працівників

виробництва – 30,7. Тобто, можна говорити про те, що існує помітна тенденція недостатньої задоволеності цієї потреби в працівників виробництва. Це й зрозуміло, адже сам характер їх праці зумовлює менш комфортні умови, вони проводять час у менш чистих і тихих приміщеннях, ніж співробітники офісу. Тоді важливими рекомендаціями для керівництва стають або покращення умов роботи, або ж певна компенсація їх для робітників.

Для визначення впливу мотивів на лояльність персоналу було застосовано множинний лінійний регресійний аналіз із покроковим відбором змінних (див. табл. 2). Загалом модель пояснює лише 18,1% дисперсії незалежної змінної «лояльність». Це вказує на обмеження моделі у прогнозуванні лояльності. Тим не менше було отримано значущі коефіцієнти регресії для трьох мотивів.

Цікаво те, що на лояльність впливають не найбільш виражені мотиви персоналу, з переліку виражених можна зазначити тільки потребу у структуруванні. Найбільший вплив мають стосунки, за ними йде структура, на третьому місці – влада.

Отже, з усіх дванадцяти мотивів, які вимірювалися у дослідженні, тільки три можна розглядати як предиктори лояльності. Лояльність залежить від того, наскільки можливо в організації побудувати якісні, довготривалі міжособистісні взаємини, прозорі, відверті, сповнені підтримки та поваги. Здається, що мотив «відносини» вказує загалом на значущість неформального спілкування у творенні якісної комунікативної мережі організації та лояльності до неї, адже, на відміну від мотиву «контакти», перший вказує не на різноманітне спілкування з багатьма людьми, а на довготривалі, глибокі взаємини з невеликою кількістю важливих колег. Загалом підкреслимо значущість того факту, що саме «відносини» є найбільш потужним предиктором лояльності, тобто те, як спілкуються співробітники між собою, як спілкуються з ними

Таблиця 1

## Значущі відмінності у мотивації співробітників офісу та виробництва

	Складні цілі	Влада	Креативність	Зростання
Офісні співробітники	32,0	22,4	27,9	34,9
Працівники виробництва	24,7	17,4	22,3	26,1
<i>t</i>	3,327	2,837	2,371	4,616
<i>p</i>	0,001	0,006	0,02	0,00001

Примітка: *t* – критерій Стьюдента, *p* – статистична значущість

Таблиця 2

## Регресійна модель впливу мотивів на лояльність персоналу

Змінні моделі	<i>B</i>	Стандартна помилка	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
(Константа)	1,026	0,928		1,105	0,272
Стосунки	0,064	0,022	0,253	2,901	0,004
Структура	0,048	0,017	0,242	2,772	0,007
Влада	0,069	0,028	0,217	2,493	0,014

Примітка: *B* – коефіцієнт і константа рівняння регресії,  $\beta$  – стандартизований коефіцієнт рівняння регресії; *t* – відношення коефіцієнта *B* до стандартної помилки, *p* – статистична значущість.

керівники – все це визначатиме конструювання образу спільного майбутнього. З погляду побутової психології або ж досвідчених керівників цей висновок є дещо тривіальним, але підкріплення спостережень науковими даними також важливий аспект розвитку організаційного консультування загалом.

Коли людина розуміє, чого від неї очікують, які цілі ставить організація, як планує рухатися у процесі їх досягнення (все це – аспекти мотиву «структура»), звісно, що людині легше утворити спільний образ майбутнього та бути лояльною до такої організації. Водночас, якщо розглянути мотиви «відносини» та «структура» разом, зрозуміло стає загальна важливість організаційної транспарентності. Тільки відкритість, прозорість, коли інформація якісно розповсюджується між усіма зацікавленими особами, можуть забезпечити не тільки формування організаційної лояльності, але й розвиток організації загалом.

Щодо мотиву «влада»... Його вплив на лояльність, на перший погляд, можна пояснити легко та поверхнево. Коли людина жадає влади, тобто керування іншими особами, їй доводиться залишатися в організації певний час, аби зайняти більш високі позиції в ієрархії. Тобто, конструюючи образ свого майбутнього, в якому така людина ефективно керує іншими, великою кількістю людей, їй доводиться прив'язувати цей образ до майбутнього організації.

Хоча наведені вище інтерпретації предикції лояльності мають певний сенс, нам здається, що вони залишаються достатньо поверхневими доти, доки ми не зможемо зрозуміти певну системність, закономірність, яка стоїть за виявленими фактами. Загалом отримана модель із трьох предикторів узгоджується з теорією онтологічної безпеки В. Шутца [12]. Автор відзначає, що без онтологічної безпеки, безпеки власного буття людина не має здатності рухатися вперед. Така думка видається пов'язаною з наведеними вище ідеями щодо лояльності як конструювання спільного майбутнього працівника й організації. Дійсно, не може бути ніякого спільного майбутнього, якщо людині небезпечно тут і зараз в організаційному просторі, неможливо рухатися вперед, якщо ти й нині не міцно стоїш на ногах.

В. Шутц вказує, що загальна потреба в онтологічній безпеці конкретизується у трьох вимірах або окремих, більш диференційованих потребах: приєднання, відкритість і контроль. Автор застосовує ці виміри для аналізу різних соціальних організацій, груп та окремих особистостей. Під приєднанням розуміється переживання себе частиною більш загального цілого, коли людина визнана у власній групі, має повагу та якісні взаємини з іншими. Вимір відкритості відображається у довірі членів організації один до одного, у тому,

наскільки людина може проявляти себе відповідно до певних (відомих і визначених) групових правил. За виміром контролю постає потреба у впливі на ситуацію, керуванні певними аспектами групового життя, здійсненні внеску у прийняття важливих організаційних рішень.

Визначені нами мотиваційні предиктори лояльності узгоджуються з вимірами онтологічної безпеки, які описав В. Шутц. Так, мотив «відносини» можна розглядати як прояв потреби у приєднанні, мотив «структура» – відкритості, а мотив «влада» – контролю.

Відповідно, ми отримуємо конкретні та зрозумілі способи задоволення наведених потреб, які можуть бути використані керівниками як засоби підвищення лояльності персоналу. Аби задовольнити потребу у приєднанні, слід розвивати стосунки між людьми, позитивні зв'язки між ними. Так, і сам керівник має піклуватися про те, як він вибудовує стосунки, чи висловлює повагу та визнання своїм підлеглим, чи цікавиться іншими аспектами їх життя, окрім професійного. Крім того, важливим є спонукання людей до взаємодії під час виконання професійних завдань, без обмежень і заборони певних більш особистих контактів. Задовольнити потребу у відкритості дозволяє прозорість організаційної комунікації, коли співробітникам пояснюються як окремі цілі підрозділів, так і загальна мета організації, надається зворотний зв'язок, чітко визначаються терміни та критерії виконання їх завдань. Потреба у контролі буде задовольнятися тоді, коли людина отримає змогу впливати на організаційні рішення, коли її думкою будуть цікавитися, питатимуть у неї поради, а крім того, інформуватимуть про можливі зміни й обговорюватимуть її ставлення до них.

Загалом, визначені предиктори – стосунки, структура та влада – відображають значущість онтологічної безпеки й окремих її вимірів для підвищення лояльності персоналу та забезпечення стабільного, сталого розвитку організації.

Описані закономірності узгоджуються також із груп-аналітичним підходом до організаційного консультування, розробленим М. Нітсаном. Автор застосовує поняття «підтримуюче середовище» (holding environment), підкреслюючи, що організація має створювати безпечний простір для працівників [13, с. 255]. У цьому підході проводиться аналогія між материнським холдингом (Д. Віннікот), піклуванням матері про свою дитину та здатністю організації піклуватися про своїх членів, підтримувати їх і створювати відповідні безпечні умови існування, не обмежуючи зростання.

#### **Висновки:**

1. Лояльність персоналу слід розглядати через ті лояльні дії, які здійснює працівник, тобто дії, орієнтовані на конструювання спільного майбутнього працівника й організації.

2. Значущими мотиваційними предикторами лояльності персоналу є потреби у якісних, насичених, тривалих стосунках із керівниками та колегами, у структурованості власної праці, коли людина розуміє, чого від неї очікують, куди загалом рухається організація й отримує відповідні зворотні зв'язки, у владі, тобто впливі на організаційне життя, прийняття рішень, певній контрольованості організаційного простору.

3. Визначені мотиваційні предиктори відповідають трьом вимірам онтологічної безпеки: приєднанню, відкритості та контролю. Лише той працівник, потреба якого в онтологічній безпеці задоволена за всіма трьома вимірами, може будувати спільний для себе й організації образ майбутнього, який і визначатиме лояльність.

Перспективи подальших досліджень полягають у виявленні особистісних сенсів, які формують прихильність працівника до організації.

#### Література:

1. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. № 55. С. 68–73.
2. Грубі Т.В. Лояльність персоналу як складова відданості організації. *Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2015 р.). Кам'янець-Подільський, 2015. С. 217–220.
3. Пилат Н. Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. 2013. № 1. URL: <http://social-science.com.ua/article/1019> (дата звернення 21.02.2019).
4. Hart D., Thompson J. Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*. 2007. Vol. 17. № 2. P. 297–323. DOI: 10.5840/beq200717233.
5. Reichheld F.F. The one number you need to grow. *Harvard business review*. 2003. Vol. 81. № 12. P. 46–55.
6. Куяченко С.М. Практическое применение индекса чистой лояльности для оценки персонала. *Современные научные исследования и инновации*. 2013. № 2 (22). С. 11–13.
7. Дем'янчук М.А., Фітяк О.Б. Дослідження лояльності співробітників банку на основі розрахунку індексу eNPS. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи*: збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 27–28 травня 2016 р.). Одеса, 2016. С. 79–82.
8. Reichheld F.F., Markey R. The Ultimate Question 2.0: How netpromoter companies thrive in a customer-driven world. *Harvard business press*, 2011.
9. Зинченко В.П. Посох Осипа Мандельштама и Трубка Мамардашвили. К началам органической психологии. Москва: Новая школа, 1997. 336 с.
10. Кузьмина Е.И. Психология свободы: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 338 с.
11. Солдаткина Г.С. Связь образа будущего организации с лояльностью сотрудников. *Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки*. 2011. № 4 (18). С. 106–109.
12. Шутц В. Глубокая простота. Основы социальной философии. Санкт-Петербург: Роза Мира, 1993. 218 с.
13. Nitsun M. The Organizational Mirror A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy. Part I – Theory. *Group Analysis*. 1998. Vol. 31. № 3. P. 245–267.

#### **Зимовин А. И. Мотивационные предикторы лояльности персонала**

В статье определяются мотивационные предикторы лояльности персонала: потребности в отношениях, структурировании работы и власти. Лояльность персонала понимается через рассмотрение лояльных действий сотрудника, то есть действий, ориентированных на конструирование общего будущего работника и организации. Отмечается важность для научной и практической психологии сосредоточенности именно на лояльных действиях работника, а не на более абстрактных и обобщенных категориях. Выявленные мотивационные предикторы лояльности соотносятся с измерениями онтологической безопасности, определенными В. Шутцом. Приводятся рекомендации по удовлетворению потребностей персонала, на которых основывается организационная лояльность.

**Ключевые слова:** лояльность, лояльные действия, мотивация, онтологическая безопасность, организационное консультирование, организационная поддерживающая среда.

#### **Zimovin O. I. Motivational predictors of employee loyalty**

The next motivational predictors of employee loyalty are defined in the article: the need for relationships, structuring work and power. Employee loyalty is understood through consideration of loyal actions, that is, actions aimed at constructing a common future for employee and organization. The importance for scientific and practical psychology of focusing precisely on the loyal actions of the worker, but not more abstract and generalized categories, is noted. Revealed motivational predictors of loyalty correlate with measurements of ontological safety, defined by W. Schutz. Recommendations for satisfaction the needs of staff, on which organizational loyalty is based, are made.

**Key words:** loyalty, loyal actions, motivation, ontological safety, organizational consulting, organization holding environment.