



## General Characteristics of Staff Loyalty and the Problem of Its Objectivity

UDC: 35.081(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152428>**Efimenko Andriy**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-5471-7715>, [efimenko.andrey.a@gmail.com](mailto:efimenko.andrey.a@gmail.com)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

In the modern era of globalization and the information age, where social organizations and social institutions are constantly faced with the aggregation and fulfillment of complex social interests and demands, competition between political and civil society institutions for influence and trust among citizens, employers are increasingly aware of the importance of employee loyalty, not just professional competence, for success in their work.

**The purpose** of the article is to study the general characteristics of staff loyalty, its internal structure, relationships with other personal qualities, with an emphasis on the problem of the objectivity of loyalty.

**Relevance.** Numerous previous studies have examined both the definition and the factors that influence the concept of loyalty. Most earlier studies of employee loyalty were conducted using a quantitative method. This means that the qualitative method, which delves deeper into the concept of loyal employees, is both relevant and relatively unexplored. This article is aimed at studying employee loyalty in two professional groups: civil servants and local government officials.

**Results.** The article summarizes the content and conclusions of more than 30 foreign scientific sources (monographs and articles) and concludes that a large part of them focus the object of employee loyalty only on the organization. At the same time, such objects are the organization's management, staff, individuals, the profession itself, work, etc. Loyalty is often combined. An interesting idea is the formation of staff loyalty under the influence of organizational loyalty, the mutual influence of organizational staff loyalty on the loyalty of external clients, customers, and service consumers.

**Conclusions.** It is emphasized that the object of staff loyalty can be professions, organizations (companies), the content and nature of activities (the work itself), values and organizational culture, team, and management. Preliminary conclusions are drawn regarding the combined loyalty of the above professional groups.

**Keywords:** staff loyalty, object of loyalty, content of loyalty, structure of loyalty, combined loyalty

## Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності

**Єфіменко Андрій***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

В сучасну епоху глобалізації та інформаційної ери, де соціальні організації та соціальні інститути постійно стикаються з агрегацією та виконанням складних соціальних інтересів та запитів, конкуренцією між політичними інститутами та інститутами громадянського суспільства за вплив та довіру на громадян, зростає усвідомлення роботодавцями важливості лояльності працівників, а не лише професійної компетентності, для успіху в роботі.

Метою статті є дослідження загальних характеристик лояльності персоналу, її внутрішньої побудови, взаємозв'язків з іншими особистісними якостями, з акцентом на проблемі об'єктності лояльності.

Актуальність. Численні попередні дослідження розглядали як визначення, так і фактори, що впливають на концепцію лояльності. Більшість попередніх досліджень лояльності працівників проводились за допомогою кількісного методу. Це означає, що якісний метод, який глибше вивчає концепцію лояльних працівників, є одночасно і актуальним, і відносно недослідженим. Дана стаття спрямована на вивчення лояльності працівників двох професійних груп: державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Результати. У статті узагальнено зміст та висновки понад 30 закордонних наукових джерел (монографії та статті) і зроблено висновок, що чимала частина з них акцентує об'єкт лояльності персоналу лише на організації. Водночас такими об'єктами виступає керівництво організації, персонал, окремі люди, сама професія, робота тощо. Лояльність нерідко буває комбінованою. Цікавою є ідея стосовно формування лояльності персоналу під впливом лояльності організації, взаємних впливів лояльностей персоналу організації на лояльність зовнішніх клієнтів, замовників та споживачів послуг.

Висновки. Акцентовано, що об'єктом лояльності персоналу можуть бути професії, організації (компанії), зміст та характер діяльності (сама робота), цінності та організаційна культура, колектив, керівництво. Зроблено попередні висновки стосовно комбінованої лояльності зазначених вище професійних груп.

**Ключові слова:** лояльність персоналу, об'єкт лояльності, зміст лояльності, структура лояльності, комбінована лояльність

Стаття надійшла / Article arrived: 01.06.2024

Схвалено до друку / Accepted: 28.06.2024

### Вступ.

У контексті специфіки соціально відповідальних організацій, до яких ми відносимо органи державної влади та місцевого самоврядування, зазначимо, що вони, як і інші соціальні інститути та організації, повинні реалізувати різні проекти або стратегії, спрямовані на зміцнення лояльності персоналу. Ці дії здійснюються з орієнтацією на «лояльність працівників», яка в умовах ринку та діджиталізації праці набуває особливого значення. Дослідники вважають лояльність персоналу основною рушійною силою сталого розвитку, яка посідає чільне місце в концепції, наприклад, корпоративної соціальної відповідальності (Wu, & Norman, 2006; Khuong, Linh, & Duc, 2015), яка властива органам публічного управління і які є активними ініціаторами, формувальниками та носіями зазначеної відповідальності.

**Метою статті** є дослідження загальних характеристик лояльності персоналу, її внутрішньої побудови, взаємозв'язків з іншими особистісними якостями, з акцентом на проблемі об'єктності лояльності.

### Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Питаннями сутності, структури та об'єктності лояльності з іншими якостями індивіда присвячено наукові праці В. Buchanan (1974), Р. Coughlan (2005), С. Dhir (2020), Т. Dutta (2021), А. Hirschman (1970), Р. Ghosh (2020), М. Khuong (2015), Е. Mazur-Wierzbicka (2021), І. Norman (2006), С. Rusbult (1988), J. Royce (1919), W. Frederick (2006), L. Wu (2006). Дана стаття побудована на основі відкритих публікацій закордонних дослідників тому, що всі вони побудовані здебільшого на використанні емпіричних методів дослідження. Такі статті, з позиції автора даної публікації, мають більшу обґрунтованість та доказовість висновків та пропозицій порівняно з публікаціями з суто теоретичним змістом.

А. Гіршман (Hirschman, 1970) ввів термін «лояльність працівників». Він визначив це поняття як «особливу прив'язаність до організації», а лояльного працівника визначив як того, хто страждає, не скаржачись, оскільки впевнений, що в майбутньому ситуація покращиться. А. Гіршман стверджував, що лояльна людина стає членом організації, яка піклується про неї, і яка йде на крайні заходи, перш ніж навіть розглянути можливість залишити свого роботодавця (Hirschman, 1970, р. 83). Він описав відданого працівника як того, хто з упевненістю стикається з труднощами, і хто вважає, що в майбутньому все стане краще. На думку А. Гіршмана (Hirschman, 1970, р. 79), наявність лояльних працівників є важливою для

організацій, оскільки це може запобігти тому, що люди з найвищою чутливістю до якості першими покинуть організацію.

У науковій літературі немає єдиної думки щодо визначення лояльності, її детермінант або способів її вимірювання (Martensen, & Grønholdt, 2006; Dutta, & Dhir, 2021). Як стверджують О. Guillon & С. Cezanne (2014, с. 845), концепція лояльності працівників має багато різних визначень. Тому вони вбачають потребу в подальших дослідженнях, спрямованих як на визначення поняття, так і на показники, що демонструють лояльність працівників. В науковій літературі лояльність розуміється як: емоційний компонент; свідомо прихильність; почуття прихильності та як бажання відмовитися від власних інтересів. Лояльність також часто ототожнюють з іншими конструктами, наприклад, організаційною прихильністю або наміром залишити чи залишитися в організації.

Лояльність як поняття, що належить до групи поліморфних термінів розуміє Е. Mazur-Wierzbicka, і це означає, що його розуміння може змінюватися залежно від контексту. Лояльність – це міждисциплінарний і багатовимірний термін (Mazur-Wierzbicka, 2021, р. 715). У своєму дослідженні Е. Mazur-Wierzbicka лояльність працівників розуміє однаково з (Lipka, Winnicka-Wejs, & Acedański, 2012) як «ймовірність того, що працівник продовжуватиме свою роботу в організації з більшою чи меншою емоційною відданістю, коли організація викликає постійні та позитивні почуття, незважаючи на можливу тимчасову втрату іміджу на ринку праці, оскільки сам працівник отримує певні цінності або через добробут інших осіб, які працюють в організації, або через відсутність інших можливостей чи високі витрати на зміну роботодавця».

### Результати дослідження.

J. Leck & D. Saunders, продовжуючи напрям дослідження А. Гіршмана (1992, с. 228) виявили, що коли працівники лояльні до свого роботодавця, то це, швидше за все, заохочує позитивні відгуки і водночас перешкоджає негативним відгукам. Маються на увазі відгуки персоналу про свою роботу. Прикладами позитивних проявів лояльності є терпіння та позитивне сарафанне радіо, тоді як негативних реакцій, яких уникають лояльні працівники, є нехтування своїми завданнями або навіть рішення покинути організацію. К. Борофф і Д. Левін (Boroff, & Lewin, 1997) зауважили, що коли з лояльним працівником поводяться несправедливо, то замість того, щоб висловити свою позицію або піти у відставку, лояльний працівник залишається і страждає «мовчки».



Лояльність – це широко поширене поняття, і його зміст пояснюється по-різному, оскільки людина може мати лояльність багато до чого (до кого), до одного чи до кількох об'єктів одночасно. Назвемо це об'єктом лояльності. Тобто це те, до чого саме формується або сформована лояльність. Коли людина є лояльною, це може означати, що вона відчуває відданість до певної речі, до чогось (Royce, 1919; Arvidson, & Axelsson, 2014, p. 56), або вона може відчувати відданість комусь або чомусь (Arvidson, & Axelsson, 2014, p. 56); або ж ідентифікацію з певною групою в суспільстві чи всередині організації (або з організаційною або соціальною групою) (Rosanas, & Velillas, 2003), або навіть те, що вона готова пожертвувати собою заради когось/чогось (Hajdin, 2005; Elegido, 2013). Уникнення пліток, робота понаднормово та наставництво молодих працівників також визначають лояльність працівників (Hart, & Thompson, 2007).

Отже, лояльність може бути чимось, що відчувають працівники по відношенню до різних об'єктів – місця роботи, різних аспектів роботи, своїх роботодавців, керівників або колег, і може бути важливим чинником у діяльності організації. Встановлення реальної та бажаної професійно обумовленої об'єктності лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України обґрунтовується нами актуальною науковою проблемою з метою конкретизації впливу на неї з метою формування або бажаного, теоретично та емпірично обґрунтованого переформатування стосовно певних існуючих її об'єктів в органах публічного управління.

Наприклад, лояльність включає в себе зв'язок працівників з організацією та віру в організаційні цінності та цілі (Mathieu, & Zajac, 1990). В даному випадку об'єктом лояльності виступає насамперед організація. Заради покращення організації лояльний працівник готовий беззастережно принести будь-яку особисту жертву (Dutta, & Dhir, 2021, p. 2). Це означає, що в аспекті формування лояльності важливою її умовою або чинником є сумісність на індивідуальному та організаційному рівні. R. Abdullah зазначає, що організаційна лояльність є одним з ключових елементів для вимірювання сумісності між окремими особами, з одного боку, та між інституціями, з іншого, оскільки якщо ця сумісність зростає, організація досягає багатьох своїх цілей та прагнень. Різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників. Організаційна лояльність – це свого роду відносна сила в індивіді, яка визначає його причетність до частини організації (Abdullah, 2009). R. Zhao & G. Li (2003) запропонували,

що лояльність працівників – це визнання працівниками підприємства, їхнє ставлення та поведінка, спрямована на те, щоб працювати якнайкраще, що втілюється в їхній відповідності цінностям та політиці підприємства в ідеологічному плані (Zhao, & Li, 2003).

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

Стосовно інших, але більш системних характеристик лояльності деякі дослідники (Elegido, 2013; Ewin, 1993; Oldenquist, 1982; Provis, 2005) розглядають лояльність працівників як континуум, а не бінарну функцію. Континуум у філософії – неперервність, тривання; в історії філософії принцип континууму розглядають як протилежний принципу атомізму (Електронна версія, 2024).

З точки зору впливу, лояльність відображає почуття по відношенню до організації (Buchanan, 1974). Тобто, і в цьому випадку під об'єктом лояльності у працюючої людини розуміється організація. К. Русбульг та ін. концептуалізують лояльність працівників як надію працівника на покращення умов праці, готовність підтримувати організацію та демонстрацію бажаної громадянської поведінки (Rusbult, Farrel, Rogers, & Mainous, 1988).

Емоційна реакція – це сильна віра в цілі та цінності організації, а також бажання зберегти організацію та не потурати опортунізму (Dooley, & Fryxell, 1999). Тому для організації, а особливо для органу публічного управління актуально розуміти, як і в яких проявах персонал бачить і усвідомлює лояльність, щоб формувати лояльність працівників згідно з бажаними та рекомендованими інституційними нормами, але й відповідно до таких наявних бачень, розуміння та установок. І. В. Шпекторенко вказує на бажаність лояльності працівника в першу чергу до організації, а не тільки до керівників, і бути при цьому професійно придатним. А лояльність і до керівництва і до організації може показувати і професійно непридатний персонал (Шпекторенко, 2013, с. 14).

Спрямованість лояльності на організацію є темою інших наукових статей. Лояльність – це психологічний стан відносин між організацією та її працівником (Allen, & Grisaffe, 2001), який зміцнює рішення працівника продовжити



роботу в організації. L. Kyle зазначає, що як роботодавець, ви повинні розуміти, чому працівники емоційно пов'язані з бізнесом, і це зазвичай набагато більше, ніж заробітна плата, навчання та пільги. Дослідження показало, що емоційно пов'язані працівники є найкращими працівниками, оскільки вони зацікавлені та продуктивні, а також відчують, що їх цінують та поважають (Kyle, 2007). W. Frederick стверджує, що лояльність працівників є критично важливою для організації, оскільки постійна плинність кадрів може коштувати дуже дорого. Він зазначив, що один з найефективніших способів підвищити лояльність працівників – дати їм відчуття, що вони є важливою частиною організації (Frederick, 2006). Отже, у цьому випадку лояльність об'єктно спрямована не лише на організацію, а й на персонал, зайнятий певним видом діяльності (професією).

У свою чергу, В. Вандекеркхове пропонує чотири критерії лояльності: 1) лояльність – це ставлення, спрямоване на об'єкт, 2) лояльність має явний зовнішній референт, 3) лояльність – це засвоєне ставлення, 4) лояльність є двосторонньою (Vandekerckhove, 2004). Цікавою, з позиції управління лояльністю, є визнання двосторонності лояльності, що передбачає прямі та зворотні зв'язки у її формуванні та розвитку. Лояльність працівників – це ступінь відданості працівників підприємству, що є кількісним поняттям. Лояльність до підприємства означає, що підприємство створює прийнятну корпоративну культуру та середовище для своїх працівників, надає їм можливості для розвитку та матеріальну винагороду, щоб вони могли повністю присвятити себе роботі та інтегрувати свій особистий розвиток у розвиток підприємства (Dong, 2006).

Як бачимо, більшість дослідників трактують лояльність працівників повністю або переважно з об'єктивізацією на організації (в деяких випадках об'єкт лояльності науковцями чітко не доводиться і не акцентується). Дослідження проведене Q. Zhu з колегами мало на меті виявити взаємозв'язок між зусиллями організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) та рівнями задоволеності, лояльності, відданості та сприйняття цих зусиль працівниками (Zhu, Yin, Liu, & Lai, 2014). Цими вченими було виявлено: для того, щоб зусилля організації мали позитивний вплив на відданість працівників, насамперед необхідний високий рівень задоволеності самих працівників. Також було виявлено, що фактори, пов'язані з грошовою винагородою, не мають впливу на рівень відданості працівників.

Лояльність працівників T. Dutta, S. Dhir розглядають як «функції почуття приналежності, довіри та бажання бути з організацією», отже бажання залишитись в організації пропонується зазначеними авторами до внутрішньої побудови лояльності (Dutta, & Dhir, 2021, p. 4-5). Вплив лояльності співробітників на результати діяльності компанії дуже значний. Хоча нерідко науковцями ніде не уточняється, лояльність до чого або до кого має таке значення і яка саме за своїми проявами лояльність досліджується або рекомендується. Так, А. Ікбал та ін. (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015) визначають лояльність працівників як стійку прив'язаність до певної особи, групи (організації) або об'єкта, яка відображається в думках і діях. Тобто мається на увазі узагальнена лояльність працівника до того середовища, в якому він працює. Хоча клієнти, замовники та споживачі послуг організації, наприклад, належать до зовнішнього середовища, а лояльність до клієнтів та замовників послуг є важливою для маркетингу послуг та оцінювання їх якості та інших параметрів. Однак лояльність персоналу органів влади України до своїх клієнтів, замовників, споживачів послуг, та лояльність останніх до персоналу органу влади – доволі малодосліджена в українській науці проблема.

Для попередньої оцінки тенденцій сформованості фактичної об'єктності лояльності персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України ми скористались результатами широкого опитування, проведеного в ДРІДУ НАДУ 2022 року під керівництвом проф. І. В. Шпекторенка. Нами висунуто гіпотезу стосовно сформованої нечіткої та розмитої лояльності персоналу, яка об'єктивується на самій службі, органі влади, а не на особистісних аспектах. Аспект непотичних зв'язків присутній, але його виявити надто важко. Доказом такого припущення є доволі поміркована середня оцінка професійних якостей та спроможностей своїх керівників підлеглими. Встановлено, що з одного боку публічні службовці надто схильні до керованості ззовні, мають чималі проблеми в самоорганізації, у сформованості вмінь та навичок побудови власної управлінської діяльності та роботи. Близько 60% опитаних часто звертаються з проблемами по роботі та порадами до керівника, що є високим показником. В цілому переважна більшість, 88% опитаних, оцінюють роботу своїх керівників позитивно. З іншого боку, понад 40% сучасних керівників, на думку своїх же підлеглих, не дуже «вписуються» у свою професію чи рід своїх занять, лише час від часу реалізують свій організаційний потенціал.



Лише половина опитаних визнали, що їхні керівники орієнтовані на взаємодію з колективом і можуть, наприклад, гарантовано впливати на поведінку своїх підлеглих. Приблизно половина керівників працюють або намагаються працювати у тісній взаємодії зі своїм колективом, у іншій половині налагодження цієї взаємодії проблематичне. 27% опитаних вважають, що керівники постійно або час від часу заважають їм працювати, а це – третина опитаних. Відповіді на поставлені запитання та їх інтерпретація вказують на проблеми у взаємодії керівників з підлеглими та у формуванні професійної активізації персоналу в органах публічного управління України.

#### Висновки.

Таким чином, лояльність персоналу – це багатогранне поняття, яке описує позитивне ставлення, прихильність, довіру, сумісність, поєднуваність та емоційний зв'язок працівників зі своєю організацією, її керівництвом, колегами та цінностями, професійну поведінку, результати роботи. Лояльність має прояв у: відданості компанії; задоволеності роботою; бажанні залишатися в компанії; позитивному іміджі, коли працюючи з радістю рекомендують компанію знайомим, роблячи її більш привабливою. Однак лояльність можуть мати й професійно непридатні або відносно придатні працівники.

Дослідження закордонних наукових джерел часто не конкретизуються на явищі об'єктності лояльності. Об'єктом лояльності можуть бути організації (фірми, підприємства, компанії), зміст та характер діяльності (сама робота, професія), цінності та організаційна культура, колеги (колектив), керівництво, навіть клієнти, замовники та споживачі послуг. На практиці лояльність може стосуватись усього цього різною

мірою. Це – комбінована лояльність. Припустимо, що лояльність сучасних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України може бути спрямована на декілька об'єктів одночасно. Наприклад, працівник може відчувати лояльність до свого органу влади, колег та керівництва. Важливо зазначити, що об'єктність лояльності публічних службовців де-факто може змінюватися з часом під впливом різних факторів, таких як зміна керівництва, культури органу влади, умов професійного середовища тощо. Лояльність, наприклад, до керівництва органу влади, як довели результати попереднього дослідження цілого спектру професійних взаємовідносин публічних службовців України в 2021-2022 рр., є складним та суперечливим феноменом для ідентифікації об'єкта(ів) лояльності, спостереження, аналізу, оцінювання та впливу на довіру, задоволеність, цінності, принципи, культуру органу влади, результативність діяльності.

Практика роботи з персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування України вказує на актуальність проблеми інституалізації лояльності персоналу, формуванні рекомендованих наукою та бажаних її проявів з позиції континууму, які б враховували насамперед довіру, професіоналізм, результати роботи, емоційний зв'язок з органом влади, етичні та поведінкові аспекти, але не лише особисті зв'язки з керівництвом непотичного змісту. Визнання двосторонності лояльності актуалізує наукову проблему співвіднесеності лояльності персоналу органу влади з лояльністю зовнішніх клієнтів та замовників управлінських послуг, що для органу влади як політичного інституту означає зростання довіри, підтримки та рейтингу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Електронна версія «Великої української енциклопедії». (2024). *Континуум (філософія)*. Відновлено з [https://vue.gov.ua/Континуум\\_\(філософія\)](https://vue.gov.ua/Континуум_(філософія))
- Шпекторенко, І. В. (2013). Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 1. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)
- Abdullah, R. B. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4, 152-160.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Arvidson, M. & Axelsson J. (2014). Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55-64.
- Boroff, K. E. & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711.



- Dong, C. (2006). Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech Inf. Dev. Econ.*, 16(13), 154-156.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-51.
- Ewin, R. E. (1993). Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*, 12(1), 36-42.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dogear Publishing. ISBN-13 978-1598581034.
- Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
- Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 259-280.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Khuong, M. N., Linh, V. A., & Duc, V. M. (2015). The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3), 158-165.
- Kyle, L. (2007). The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty. *Business Week Technology Research Paper*.
- Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-231.
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., & Acedański, J. (2012). *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*. Warszawa: Difin. ISBN: 978-83-7641-628-1.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants, and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mazur-Wierzbička, E. (2021). Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*, XXIV(4B), 713-722.
- Oldenquist, A. (1982). Loyalties. *The Journal of Philosophy*, 79, 173-193.
- Provis, C. (2005). Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 283-298.
- Rosanas, J.M & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.
- Royce, J. (1919). *Philosophy of Loyalty*. New York: Macmillan Press.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Vandekerckhove, Wim & Commers, M. S. Ronald. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Wu, L., & Norman, I. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304-314.
- Zhao, R. & Li, G. (2003). Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *J. Liaocheng Univ.*, 4, 36-38.
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J. & Lai, K.-H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 28-40.

## REFERENCES

- Abdullah, R. B. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4, 152-160.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Arvidson, M. & Axelsson J. (2014). Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55-64.
- Boroff, K. E. & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.



- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711.
- Dong, C. (2006). Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech Inf. Dev. Econ.*, 16(13), 154-156.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Electronic version of the "Great Ukrainian Encyclopedia". (2024). *Continuum (philosophy)*. Retrieved from [https://vue.gov.ua/Континуум\\_\(philosophy\)](https://vue.gov.ua/Континуум_(philosophy))
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-51.
- Ewin, R. E. (1993). Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*, 12(1), 36-42.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dogear Publishing. ISBN-13 978-1598581034.
- Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
- Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 259-280.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Khuong, M. N., Linh, V. A., & Duc, V. M. (2015). The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3), 158-165.
- Kyle, L. (2007). The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty. *Business Week Technology Research Paper*.
- Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-231.
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., & Acedański, J. (2012). *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*. Warszawa: Difin. ISBN: 978-83-7641-628-1.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants, and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*, XXIV(4B), 713-722.
- Oldenquist, A. (1982). Loyalties. *The Journal of Philosophy*, 79, 173-193.
- Provis, C. (2005). Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 283-298.
- Rosanas, J.M & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.
- Royce, J. (1919). *Philosophy of Loyalty*. New York: Macmillan Press.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Shpektorenko, I. V. (2013). Loyalty as a personnel quality: to the problem of formation and evaluation. *Public administration: theory and practice*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)
- Vandekerckhove, Wim & Commers, M. S. Ronald. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Wu, L., & Norman, I. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304-314.
- Zhao, R. & Li, G. (2003). Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *J. Liaocheng Univ.*, 4, 36-38.
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J. & Lai, K.-H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 28-40.