

УДК 658.314

DOI: 10.34670/AR.2025.49.55.079

Проблемы лояльности персонала в современной организации**Захарова Елена Николаевна**

Доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента,
Адыгейский государственный университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 208;
e-mail: zahar-e@yandex.ru

Ордынская Марина Евгеньевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и финансов,
Адыгейский государственный университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 208;
e-mail: marina26577@rambler.ru

Аванесова Рита Рафаэловна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры правовых,
психолого-педагогических и экономических дисциплин,
Филиал Адыгейского государственного университета в г. Белореченске,
352630, Российская Федерация, Белореченск, ул. 8 Марта, 57/1;
e-mail: margarita-ava@yandex.ru

Золотухина Ирина Васильевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Ставропольский институт кооперации (филиал),
Белгородский университет кооперации, экономики и права,
355035, Российская Федерация, Ставрополь, ул. Голенева, 36;
e-mail: zolotuchinairina@rambler.ru

Аннотация

Актуальность данного исследования обусловлена тем обстоятельством, что в настоящее время эффективное функционирование организации зависит от качества человеческого капитала и настроения персонала. Кадровый потенциал является конкурентным преимуществом и средством повышения эффективной деятельности организации. В работе рассматриваются различные подходы к понятию лояльности персонала. Показано, что лояльность персонала представляет собой многоаспектное понятие, включающее в себя когнитивную, эмоциональную и поведенческую составляющие, это динамичный процесс,

подверженный влиянию различных факторов внешней и внутренней среды. Именно поэтому управление лояльностью становится одной из важнейших задач системы кадрового менеджмента. Выделение трех форм лояльности – аффективной (эмоциональной), поведенческой, нормативной – позволяет указать ключевые инструменты для осуществления целенаправленной деятельности по созданию и поддержанию благоприятного эмоционального фона у сотрудников.

Для цитирования в научных исследованиях

Захарова Е.Н., Ордынская М.Е., Аванесова Р.Р., Золотухина И.В. Проблемы лояльности персонала в современной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 775-785. DOI: 10.34670/AR.2025.49.55.079

Ключевые слова

Лояльность персонала, кадровый менеджмент, поведенческий подход, аффективная (эмоциональная) лояльность, нормативная лояльность, перспективная лояльность.

Введение

Исследование проблематики управления лояльностью персонала детерминировано возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных организаций. В условиях динамично развивающегося рынка труда, характеризующегося высокой мобильностью рабочей силы и усилением конкуренции за квалифицированные кадры, формирование и поддержание лояльности приобретает стратегическое значение в системе ключевых задач системы кадрового менеджмента любой организации – именно кадровая политика, ориентированная на повышение лояльности, позволяет создать стабильный и мотивированный коллектив, способный эффективно решать задачи, стоящие перед организацией.

Обсуждения и результаты

Лояльность – это многогранное понятие, отражающее глубокую внутреннюю связь человека с определенной группой, организацией, идеей или ценностью. Подобная связь подразумевает не просто следование определенным правилам, а активное принятие и поддержка этих правил, даже если они противоречат личным интересам или убеждениям. Лояльность выступает фундаментальным элементом социальной когезии, обеспечивая предсказуемость поведения индивидов в рамках социальных групп и институтов.

В контексте социальных систем лояльность являет собой своеобразный общественный контракт, объединяющий индивидов на основе взаимных ожиданий и обязательств. Однако чрезмерная лояльность может негативно сказаться на развитии личности и общества в целом. Конформизм, подавление индивидуальности и некритическое восприятие существующего порядка – вот лишь некоторые из потенциальных рисков, связанных с избыточной лояльностью, которая зачастую культивируется во многих отечественных компаниях. Сбалансированная лояльность, основанная на критическом мышлении и уважении к разнообразию мнений, является более конструктивной для развития как индивида, так и организации.

Рассматривая лояльность сотрудника по отношению к организации, следует отметить, что

при вступлении в трудовые отношения формируется долгосрочная взаимосвязь между работодателем и работником, закрепленная в трудовом договоре. Работник обязуется следовать внутренним правилам организации и качественно выполнять возложенные на него трудовые функции. В свою очередь, работодатель берет на себя обязательство создать для работника безопасные и комфортные условия труда, а также своевременно выплачивать заработную плату в соответствии с установленными условиями трудового соглашения, как индивидуального, так и коллективного формата.

Трудовые отношения, как правило, характеризуются длительностью, что обусловлено взаимной заинтересованностью обеих сторон этих отношений. Для работника ключевыми факторами их поддержания являются стабильность занятости и регулярный доход, что обеспечивает возможность планирования своего будущего. Чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне позволяет работникам более эффективно выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей.

Организация же заинтересована в формировании устойчивого коллектива, состоящего из квалифицированных и лояльных сотрудников, и улучшении корпоративной культуры. Даже при наличии большого числа соискателей на рынке труда, поиск, отбор и адаптация любого нового работника связаны для компании со значительными затратами, особенно если речь идет о сложных видах деятельности в сферах с высокой степенью специализации.

В этой связи исследование феномена лояльности сотрудников на протяжении нескольких последних десятилетий является зоной пристального внимания для большого числа исследователей. Одним из пионеров в этой области стал Г. Беккер, представляющий поведенческий подход. Согласно его теории, лояльность работника к организации – это своего рода инвестиция. Человек сознательно связывает свои интересы, такие как карьерный рост, финансовое благополучие и самореализация, с работой в данной компании, инвестируя в нее свое время, энергию и профессиональные навыки. Таким образом, удовлетворенность работой выступает ключевым фактором, определяющим степень лояльности сотрудника. Беккер утверждал, что чем выше уровень удовлетворенности, тем сильнее работник привязан к организации и готов отстаивать ее интересы [Семенова, 2016].

В отличие от поведенческого подхода, который рассматривает лояльность как результат определенных действий, установочный подход фокусируется на внутренних психологических процессах [Семенова, 2016]. Эмоциональная привязанность к организации, согласно этой концепции, является более глубоким и устойчивым феноменом, чем просто выполнение служебных обязанностей. Другими словами, лояльный сотрудник испытывает не просто формальную принадлежность к компании, а подлинную эмоциональную вовлеченность.

В современном понимании лояльности особую значимость приобрел интегрированный подход, предложенный Д. Мейером и Н. Алленом. Их трехкомпонентная модель объединяет аффективную, продолженную и нормативную лояльность, предлагает более точную диагностику и позволяет более глубоко понять причины, по которым сотрудники остаются в организации, а также разработать эффективные стратегии повышения лояльности [Рудакова, 2019]. По сути, лояльность к организации представляется авторами как комплексная психологическая связь, снижающая вероятность добровольного ухода сотрудника.

Понятие «лояльность» в контексте кадрового менеджмента охватывает широкий спектр эмоциональных и поведенческих проявлений. Согласно точке зрения Т.О. Соломанидиной, лояльность – это не просто качественное выполнение своих должностных обязанностей, а глубокая эмоциональная связь с компанией и ее сотрудниками [Соломанидина, 2019]. Она

проявляется в доброжелательном отношении, искреннем уважении, желании быть полезным и готовности предупреждать о потенциальных угрозах.

В.В. Король и А.В. Кривобородько характеризуют лояльность персонала в качестве глубокой внутренней связи работника и компании. Эта связь проявляется в соотношении личных ценностей и жизненных планов сотрудника с целями и стратегическими задачами компании [Король, Кривобородько, 2019].

Определение, предложенное Д.Б. Конысбаевым, также раскрывает многоаспектность лояльности, представляя ее как комплексную характеристику, включающую ряд взаимосвязанных компонентов - готовность сотрудника продолжать свою трудовую деятельность в данной организации, наличие эмоциональной привязанности к ней, приверженность целям и устоявшимся традициям компании, готовность к приложению дополнительных усилий в интересах ее развития, соблюдение и уважение установленных в организации правил и норм, удовлетворенность работой, условиями труда, системой вознаграждений и взаимоотношениями в коллективе [Конысбаев, 2020].

Лояльность сотрудников не ограничивается положительным отношением к компании, это фундамент для стабильного функционирования организации. Она включает в себя не только удовлетворенность материальными условиями труда, но и глубокую идентификацию с ценностями компании, ее стратегическими целями и стилем управления. Лояльные сотрудники демонстрируют высокую дисциплинированность, доверие к руководству и готовность к конструктивному диалогу. Они активно участвуют в осуществлении организационных задач, стремясь предотвратить конфликты и найти оптимальные пути их разрешения, поддерживают стратегические инициативы руководства.

Анализ существующих теоретических воззрений применительно к понятию организационной лояльности персонала позволяет сделать вывод об ее ключевой роли в эффективном функционировании современных предприятий, а также их устойчивого развития. Лояльность персонала представляет собой многоаспектное понятие, включающее в себя когнитивную, эмоциональную и поведенческую составляющие и при этом не является статичной характеристикой сотрудника, а представляет собой динамичный процесс, подверженный влиянию различных факторов внешней и внутренней среды.

Именно поэтому управление лояльностью становится одной из важнейших задач системы кадрового менеджмента. Формирование лояльности предполагает создание условий, способствующих глубокой эмоциональной привязанности сотрудника к организации, его работе, коллегам и общему делу, позволяет повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и создать благоприятный психологический климат в коллективе.

Наиболее распространенный подход к выделению форм лояльности персонала, авторство которого принадлежит Дж. Майеру и Н. Аллену, предлагает многогранное понимание этого феномена, выделяя три его составляющие.

Аффективная, или эмоциональная лояльность представляет собой сложную и многоаспектную связь между индивидом и организацией, корнящуюся в эмоционально-чувственной сфере. Данный феномен не сводится к формальному исполнению функциональных обязанностей или следованию регламентированным процедурам; он характеризуется глубоким сопереживанием судьбе организации, устойчивой идентификацией с ее целями и ценностями. В основе аффективной лояльности лежит континуум позитивных эмоциональных переживаний, детерминированный комплексом взаимосвязанных факторов.

К числу наиболее значимых детерминант следует отнести: благоприятный социально-

психологический климат в коллективе, проявляющийся в уважительном отношении руководства к сотрудникам и поддержании атмосферы взаимного доверия; наличие возможностей для профессионального и личностного развития, способствующих самореализации и повышению профессиональной компетентности; устойчивое ощущение собственной значимости и вклада в достижение общих целей организации, формирующее чувство сопричастности; а также конгруэнтность личностных ценностей индивида с доминирующей корпоративной культурой организации, обеспечивающую когнитивный и эмоциональный комфорт [Ермолаева, Авдеева, 2022].

Индивид, демонстрирующий высокий уровень аффективной лояльности, не ограничивается формальным присутствием на рабочем месте; он интегрирует профессиональную деятельность в свою систему личностных смыслов, воспринимая организацию как неотъемлемую часть своего жизненного пространства.

Для поддержания и развития аффективной лояльности организация должна осуществлять целенаправленную деятельность, направленную на создание и поддержание благоприятного эмоционального фона у сотрудников. Ключевыми инструментами в данном контексте выступают: систематическое признание достижений и заслуг сотрудников, способствующее повышению самооценки и мотивации; поощрение инициативы и инновационного мышления, стимулирующее творческий потенциал; обеспечение доступа к программам профессионального развития, способствующим повышению квалификации и карьерному росту; создание эргономичных и комфортных условий труда, обеспечивающих физическое и психологическое благополучие; поддержание здоровой и конструктивной атмосферы в коллективе, основанной на принципах взаимного уважения и поддержки.

Поведенческая лояльность, в отличие от аффективной, фокусируется на объективно наблюдаемых действиях и поступках сотрудника, являющихся индикаторами его приверженности организации. В данном случае акцент делается не на субъективных переживаниях, а на конкретных поведенческих паттернах, демонстрирующих готовность индивида действовать в интересах организации, которые могут формироваться как стихийно, так и целенаправленно. В основе поведенческой лояльности лежит рационально обусловленный выбор сотрудника оставаться в организации и вносить свой вклад в ее развитие, даже при наличии альтернативных вариантов трудоустройства. Ключевым параметром поведенческой лояльности является временной фактор, а именно продолжительность трудовой деятельности в организации. Как правило, увеличение стажа работы коррелирует с усилением поведенческой лояльности. Длительное пребывание в организации способствует формированию прочных межличностных связей в коллективе, интериоризации корпоративной культуры и углублению идентификации индивида с организацией.

Поведенчески лояльный сотрудник демонстрирует неукоснительное соблюдение установленных правил и норм, добросовестное выполнение функциональных обязанностей, стремление к достижению высоких результатов в профессиональной деятельности. Важным индикатором поведенческой лояльности является защита интересов организации как во внутренней, так и во внешней среде. Такой сотрудник готов отстаивать репутацию организации, противодействовать негативным воздействиям и способствовать продвижению ее интересов в профессиональном сообществе.

Особое значение в контексте поведенческой лояльности имеет идентификация сотрудника с целями, ценностями и миссией организации. Лояльный сотрудник не просто обладает информацией о них, он разделяет их и воспринимает как собственные ориентиры в

профессиональной деятельности. Он демонстрирует готовность действовать в соответствии с этими ценностями, даже в ситуациях, когда это может противоречить его сиюминутным личным интересам. Примерами такого поведения могут служить готовность к работе в режиме сверхурочного времени для своевременного выполнения срочного заказа, отказ от более выгодного предложения от конкурирующей организации или проявление терпимости к временным экономическим трудностям, переживаемым компанией.

Нормативная лояльность представляет собой форму приверженности организации, основанную на чувстве долга и ответственности. Формирование чувства долга, лежащего в основе нормативной лояльности, обусловлено целым рядом факторов. Важную роль играют социальные нормы и ожидания, принятые в обществе и профессиональной среде, которые предписывают верность работодателю и добросовестное исполнение трудовых обязанностей. Профессиональная этика, определяющая стандарты поведения в конкретной сфере деятельности, также оказывает существенное влияние. Кроме того, нормативная лояльность может быть закреплена институционально, например, посредством юридически оформленных трудовых договоров, устанавливающих ответственность сотрудника перед компанией.

Однако следует отметить, что нормативная лояльность, основанная исключительно на чувстве долга, без подкрепления другими формами лояльности, такими как аффективная (эмоциональная привязанность) и продолженная (осознание издержек ухода), может привести к негативным последствиям, в частности, к развитию синдрома эмоционального выгорания и снижению внутренней мотивации. В связи с этим, для поддержания и развития нормативной лояльности, организация должна создавать условия, в которых сотрудники чувствовали бы свою значимость, получали адекватную оценку и признание за свой труд, а также видели перспективы для профессионального и карьерного роста. Только в этом случае нормативная лояльность будет представлять собой не просто формальное соблюдение правил и норм, а осознанный и добровольный выбор сотрудника оставаться преданным своей организации.

Для более глубокого понимания природы лояльности, целесообразно обратиться к классификации, предложенной К.В. Харским, которая опирается на два ключевых измерения: локус контроля личности (склонность человека объяснять происходящие события внешними или внутренними факторами) и фактор времени (ориентация на прошлое, настоящее или будущее). Данный подход позволяет не только констатировать наличие или отсутствие лояльности, но и анализировать ее причины и динамику.

Локус контроля как категория психологии отражает то, как человек объясняет причины происходящих с ним событий - видит ли он их источником внешние обстоятельства (судьбу, других людей, случай) или же считает, что сам контролирует свою жизнь. Соответственно, выделяют два полярных типа: экстернальный локус контроля (когда человек склонен винить во всем внешние факторы) и интернальный (когда человек считает себя хозяином своей судьбы). Эта разница в восприятии причинно-следственных связей играет важную роль в формировании отношения индивида к работе и к организации.

Второй важный аспект в модели Харского - это время, так как лояльность, не являясь статичным явлением, изменяется и развивается. Учет временного фактора особенно важен, когда мы пытаемся прогнозировать, как будет меняться лояльность сотрудников в будущем. Ведь человек, преданный компании сегодня, может изменить свое отношение завтра, и наоборот.

Объединив эти критерии, указанный автор выделил четыре основных типа лояльности - «Ветеран», «Мечтатель», «Наследник» и «Зомби» [Харский, 2013].

«Ветеран» - это человек с интернальным локусом контроля, который ориентируется на свой

прошлый опыт работы в компании. Он сам сделал выбор в пользу этой организации и остается ей верен, опираясь на свои убеждения и накопленный опыт. «Ветераны» являются опорой компании, они устойчивы к внешним соблазнам и служат примером для других сотрудников, укрепляя корпоративные ценности.

«Мечтатель» также обладает интернальным локусом контроля, но его взгляд устремлен в будущее. Он лоялен компании, потому что верит в ее перспективы и связывает с ней свои надежды и планы. Часто «Мечтатели» встречаются в стартапах, где сотрудники объединены общей идеей и стремятся к ее воплощению.

«Наследник» обладает экстернальным локусом контроля и ориентируется на прошлое. Он следует за обстоятельствами или чужим мнением и в целом его лояльность формируется под влиянием внешних факторов. При этом ее достаточно легко сформировать либо укрепить с помощью методов убеждения и мотивации.

«Зомби» - наиболее уязвимый тип лояльности, основанный на экстернальном локусе контроля и ориентации на будущее. «Зомби» верят в красивые обещания и иллюзорные перспективы, созданные для них кем-то другим. Но как только реальность не совпадает с этими «картинками», их лояльность мгновенно исчезает.

Таким образом, типология Харского позволяет более глубоко понять природу лояльности персонала, выявить сильные и слабые стороны ее различных типов и разработать эффективные стратегии управления лояльностью в организации.

В свою очередь, в результате применения матричного подхода к анализу особенностей проявления лояльности персонала, учитывающего два ключевых аспекта – воспринимаемую лояльность (эмоциональное отношение сотрудника к организации, его идентификацию с ней) и поведенческую лояльность (проявляемые действия и поведение, демонстрирующие приверженность организации), специалистами выделяются девять типов лояльности, представляющих собой различные комбинации уровней этих двух параметров [Харланова, 2018]. Подобная классификация позволяет более тонко дифференцировать сотрудников по степени их лояльности и разрабатывать адресные стратегии управления человеческими ресурсами. Рассмотрим каждый из выделенных типов более подробно:

Истинная лояльность (преданность). Характеризуясь высоким уровнем как воспринимаемой, так и поведенческой лояльности, истинная лояльность представляет собой глубоко укоренившуюся преданность сотрудника организации. Такие люди эмоционально вовлечены в деятельность компании, полностью отождествляя себя с ее миссией и ценностями. Они зачастую демонстрируют готовность выходить за рамки своих должностных обязанностей.

Ощутимая лояльность. Демонстрируя высокую воспринимаемую лояльность, сотрудники с ощутимой лояльностью демонстрируют умеренный уровень поведенческой лояльности. Они гордятся своей организацией и активно продвигают ее, как внутри организации, так и за ее пределами.

Скрытая (латентная) лояльность. Сотрудники со скрытой лояльностью демонстрируют высокий уровень воспринимаемой лояльности, но низкий уровень поведенческой лояльности. Они выражают позитивные чувства по отношению к организации и желание видеть ее успех. Тем не менее, им может не хватать инициативы или мотивации, чтобы постоянно демонстрировать свою лояльность своими действиями.

Перспективная лояльность. Наблюдается при высоком уровне поведенческой лояльности и среднем уровне воспринимаемой лояльности. Сотрудники демонстрируют постоянную заботу об интересах организации и её благополучии, однако по ряду причин не испытывают сильной эмоциональной привязанности и не полностью идентифицируют себя с ней.

Нейтральная лояльность. Сотрудники этой категории демонстрируют средний уровень как воспринимаемой, так и поведенческой лояльности. Они выполняют свои должностные обязанности, но не выходят за рамки служебного долга. Они относительно безразличны к успехам или неудачам организации.

Начальная лояльность. Характеризуясь низкой поведенческой лояльностью, но потенциалом для роста воспринимаемой лояльности, эти сотрудники находятся на ранних стадиях развития связи лояльности. Организации могут воспитывать лояльность, проявляя заботу и заботу о своем благополучии.

Три оставшиеся категории представляют собой разную степень нелояльности.

Скрытая (оппортунистическая) нелояльность. Характеризуется низким уровнем воспринимаемой лояльности в сочетании с высоким уровнем поведенческой. Сотрудники, демонстрирующие данный тип, критически относятся к любым инициативам организации, работают в ней исключительно по вынужденным причинам и готовы покинуть её при первой же возможности, как только появится более привлекательное предложение.

Нелояльность (пассивная). Имеет место при сочетании низкого уровня воспринимаемой и среднего уровня поведенческой лояльности. Проявляется в намеренном затягивании выполнения поручений, демонстративном бездействии, а также формальном отношении к работе в критических ситуациях.

Открытая нелояльность. Для сотрудников, относящихся к подобному типу, характерны низкие параметры как воспринимаемой, так и поведенческой лояльности. Откровенно нелояльные сотрудники активно подрывают организацию.

Отметим, что компания должна не только предъявлять требования к лояльности, но и создавать условия для ее формирования и поддержания, обеспечивая достойный уровень дохода, социальные гарантии, возможности для профессионального и карьерного роста, соответствующие уровню ответственности и демонстрируемой сотрудником приверженности.

Стратегии, направленные на формирование и укрепление лояльности персонала, могут быть условно классифицированы на две основные категории: стратегии, базирующиеся на материальном стимулировании, и стратегии, опирающиеся на нематериальные мотиваторы (удовлетворение психологических потребностей сотрудников в признании, развитии, самореализации).

Материальное стимулирование продолжает оставаться одним из ключевых инструментов повышения лояльности. В частности, в российских компаниях в числе основных факторов обеспечения материальной лояльности отмечаются заработная плата (премии, бонусы) (81% компаний) и социальный пакет.

При этом критически важно обеспечить, чтобы система вознаграждения была прозрачной, понятной и справедливой, а оценка вклада каждого сотрудника проводилась на основе объективных и измеримых критериев. Наряду с традиционными денежными вознаграждениями, все большее распространение получают неденежные формы материального стимулирования, такие как оплата медицинского страхования, предоставление льгот на посещение фитнес-центров, организация корпоративного питания и другие социальные услуги.

Значительное влияние на уровень лояльности оказывают нематериальные стимулы, играющие зачастую решающую роль в формировании устойчивой приверженности организации. К ним относятся признание заслуг со стороны руководства и коллег, создание возможностей для самореализации и профессионального роста, включая различные формы обучения, а также создание условий для карьерного продвижения. Организацию обучения и развития персонала с полным правом можно определить в качестве одной из ключевых функций

систем кадрового менеджмента, напрямую влияющей на лояльность персонала.

Важным аспектом является предоставление сотрудникам возможностей для самореализации, например, посредством ротации между различными отделами и проектами компании, а также приоритетного рассмотрения кандидатур из числа внутреннего персонала при открытии новых вакансий. Такой подход не только способствует раскрытию потенциала сотрудников и повышению их профессиональной востребованности, но и укрепляет их лояльность к организации, демонстрируя заинтересованность компании в их развитии.

Заключение

В целом, важность представленных подходов к классификации форм лояльности персонала заключается в том, что правильное понимание нюансов лояльности сотрудников имеет решающее значение для организаций, стремящихся создать позитивную и продуктивную рабочую среду. Определив конкретный тип лояльности, проявляемый их сотрудниками, организации могут адаптировать свои стратегии для повышения лояльности и вовлеченности.

Стремление индивида к идентификации с компанией, к ощущению себя неотъемлемой частью целого, детерминировано целым рядом взаимосвязанных факторов, среди которых особое значение принадлежит мотивационным аспектам. Фундаментальным условием формирования лояльности является не просто обеспечение дохода, но и удовлетворение глубинных потребностей сотрудника в самореализации, признании и развитии. Именно поэтому управление лояльностью становится неотъемлемой частью кадровой политики предприятия, направленной на создание мотивированной и вовлеченной рабочей силы.

Библиография

1. Горностаева, С.В. Психологическое содержание, соотношение и научное применение концептов «loyalty» и «commitment» // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2020, № 2. - С. 374.
2. Семенова А.С. Проблема формирования лояльности персонала на российских предприятиях // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд. – 2016, № 41-1. - С. 75.
3. Рудакова Е.С. Эффективность управления лояльностью персонала // Территория науки. – 2019, № 3. - С. 93.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – С. 509.
5. Король В.В., Кривобородько А.В. Лояльность и приверженность персонала организации // Столица науки. – 2019, № 6. - С. 135.
6. Конысбаев Д.Б. Управление лояльностью персонала // Вестник науки и образования. – 2020, № 22-1. - С. 87.
7. Ермолаева М.В., Авдеева А.П. Формирование лояльности персонала как проблема психологии управления // Кадры инновационного развития. - 2022, № 2. - С. 11.
8. Харский К.В. Оценка полезности сотрудников. - М.: Китони, 2013
9. Харланова Ю.Н. Основные типы лояльности персонала // Экономика и социум. – 2018, № 1. – С. 1283-1285.

Staff loyalty issues in a modern organization

Elena N. Zakharova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Management,
Adyghe State University,
385000, 208, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: zahar-e@yandex.ru

Marina E. Ordynskaya

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics and Finance,
Adyghe State University,
385000, 208, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: marina26577@rambler.ru

Rita R. Avanesova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Legal, Psychological, Pedagogical, and Economic Disciplines,
Branch of Adyghe State University in Belorechensk,
352630, 57/1, 8 Marta str., Belorechensk, Russian Federation;
e-mail: margarita-ava@yandex.ru

Irina V. Zolotukhina

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics and Management,
Stavropol Institute of Cooperation (Branch),
Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law,
355035, 36, Goleva str., Stavropol, Russian Federation;
e-mail: zolotuchinairina@rambler.ru

Abstract

The relevance of this study is determined by the fact that the effective functioning of an organization today depends on the quality of human capital and staff morale. Personnel potential is a competitive advantage and a means of increasing organizational efficiency. The paper examines various approaches to the concept of staff loyalty. It is shown that staff loyalty is a multifaceted concept that includes cognitive, emotional, and behavioral components—a dynamic process influenced by various internal and external factors. Therefore, loyalty management becomes one of the most important tasks of the personnel management system. The identification of three forms of loyalty—affective (emotional), behavioral, and normative—allows for the specification of key tools for targeted efforts to create and maintain a positive emotional climate among employees.

For citation

Zakharova E.N., Ordynskaya M.E., Avanesova R.R., Zolotukhina I.V. (2025) Problemy loyal'nosti personala v sovremennoy organizatsii [Problems of Staff Loyalty in a Modern Organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 775-785. DOI: 10.34670/AR.2025.49.55.079

Keywords

Staff loyalty, personnel management, behavioral approach, affective (emotional) loyalty, normative loyalty, prospective loyalty.

References

1. Gornostaeva, S.V. Psychological content, correlation and scientific application of the concepts of "loyalty" and "commitment" // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2020, No. 2, p. 374.
2. Semenova A.S. The problem of staff loyalty formation at Russian enterprises // Modern trends in economics and management: A New Look. 2016, No. 41-1, p. 75.
3. Rudakova E.S. Effectiveness of staff loyalty management // The territory of science. – 2019, No. 3. - p. 93.
4. Solomanidina T.O. Organizational culture of the company. – M.: SIC INFRA-M, 2019. – p. 509.
5. Korol V.V., Krivoborodko A.V. Loyalty and commitment of the organization's staff // The capital of science. – 2019, No. 6. - p. 135.
6. Konysbaev D.B. Personnel loyalty management // Bulletin of Science and Education. 2020, No. 22-1, pp. 87.
7. Ermolaeva M.V., Avdeeva A.P. Formation of staff loyalty as a problem of management psychology // Personnel of innovative development. - 2022, No. 2. - p. 11.
8. Kharskiy K.V. Evaluation of employee usefulness. Moscow: Kitoni, 2013
9. Kharlanova Yu.N. The main types of staff loyalty // Economics and society. - 2018, No. 1. – pp. 1283-1285.