



Введение

В последнее время в лексиконе руководителей компаний и специалистов по рекрутингу появилось новое модное слово «лояльность». Лояльность организации, лояльный сотрудник - все эти конструкции на слуху у многих, но дать им четкое определение сможет не каждый. Всему виной размытость формулировок и отсутствие единой концепции к пониманию этой самой лояльности.

На сегодняшний день отсутствует однозначное понимание термина «лояльность персонала». Существует множество определений этого понятия. В толковом словаре В. И. Даля слово «лояльный» (от французского или английского *loyal* — верный) определяется как «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный». Таким образом, оно в большей мере относится к ха-

В общепринятом смысле лояльный сотрудник - это тот, на которого можно положиться. Он всегда выполняет порученное ему задание, а если не может этого сделать, то обязательно предупредит об этом своего непосредственного начальника.

Как показывает мировой опыт, нелояльный персонал — неисчерпаемая база для формирования злоумышленников. Именно поэтому обеспечение лояльности персонала превращается из проблемы менеджмента и кадровых служб в проблему обеспечения безопасности.

1. Анализ причин нелояльности персонала

Итак, почему все-таки руководителю не всегда удастся сохранить лояльность персонала к нему? Эта проблема продолжает оставаться актуальной.

Лояльность персонала в ней определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию, и включает три основных компонента:

1. Аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что

хотят этого);

2. Пролонгированная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3. Нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Таким образом, в рамках данной концепции лояльность персонала

рассматривается через рациональное отношение сотрудников к компании, где они работают.

В. Доминьяк, проанализировав зарубежные подходы к изучению лояльности персонала к организации, выделил ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным — чувство верности, преданности, гордости и т. д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

Сам же автор рассматривает понятие «лояльность» в контексте внутренней безопасности организации. Согласно его мнению, законопослушность, благонадежность относятся к «не нанесению вреда», а лояльность, преданность, верность — это, скорее, «причинение пользы».

Многие авторы сопоставляют понятие лояльности с такими понятиями, как «благонадежность», «приверженность организации».

Исходя из заявленной темы, можно с уверенностью сказать: ошибка руководителя заключается в:

1) неправильно избранном стиле руководства;

2) невнимании к психологическим особенностям сотрудников;

3) неверном позиционировании себя как руководителя.

В принципе две последних причины являются прямым следствием первой. В литературе по бизнес-психологии достаточно хорошо раскрыта проблема стиля руководства. Все знают, что существуют три классических стиля руководства: авторитарный, либеральный, демократический. Ряд авторов выделяет еще и ситуационный. На мой взгляд, ситуационный стиль руководства стилем в полном понимании этого слова не является. Это, скорее, принцип руководства: управление по ситуации. Ситуационный стиль предполагает собой чередование приемов из классических стилей управления при условии динамики бизнес-среды и учете психологических особенностей работника. Допустим, руководитель предпочитает использовать элементы демократического и либерального стилей. Однако на практике применительно к конкретной ситуации у него получается ни первое, и ни второе, а некий синтез – ситуационный стиль управления.

Вообще стоит отметить, что демократического лидера в хрестоматийном понимании этого феномена в природе никогда не существовало. Любое лидерство несет в себе авторитарный заряд стиля управления. Иначе лидер просто не был бы лидером. К ошибочным последствиям неправильного стиля руководства стоит отнести:

1. Нерациональное распределение обязанностей:

а) руководитель считает сотрудников неопытными и, опасаясь за результат, берет львиную долю работы на себя. В этом случае вместо того, чтобы видеть весь лес, руководитель внимательно рассматривает отдельно стоящие деревья;

б) в другом случае сотрудников, напротив, недооценивают, объем распределенной работы превышает способности занятых работников. В итоге работа может быть сдана в срок, но ее придется неоднократно доделывать и переделывать;

в) неправильная оценка отдельных работников. Неоспоримый факт: обычно руководитель принимает решение исходя из личных оценок симпатии и антипатии. Если основную работу будут выполнять симпатичные начальству, но некомпетентные сотрудники, есть неплохой шанс добиться плачевного результата.

2. Отсутствие фиксированной системы поощрения и наказания. Когда «кнут и пряник» применяют под дурное или хорошее настроение руководителя, в коллективе, как на дрожжах, растут зависть и подозрительность. Как вы понимаете, данное обстоятельство не может не сказаться негативно на лояльности

персонала. Однако некоторые исследователи полагают, что система поощрений не должна быть фиксированной. В частности, У. К. Хамнер о вознаграждении говорил следующее:

- а) вознаграждение для каждого свое;
- б) отсутствие вознаграждения – лучший стимул.

Другой причиной нелояльности является невнимание начальника к психологическим особенностям подчиненного. Он-то руководит, но вот кем?

Сам до конца не знает. Выше мы касались 9 «чистых» типов сотрудников. А сейчас мы рассмотрим другую типологию, в которой мы поделим сотрудников всего на 2 «чистых» типа.

1.1. Типы сотрудников

Что представляют собой каждый «чистый» тип. Можно судить уже из названия. Творческая личность капризна, у нее свой собственный рабочий ритм. Упряма, непредсказуема, своенравна. Ей ничего не стоит сломать рабочий процесс, аргументирую вопиющий факт фразой: «Что-то я сегодня не в духе». Она критически осмысливает действительность, в том числе и родное начальство. Добавьте сюда частые депрессии, ужасный характер, вечную погоню за персональной славой. В отличие от стабильного честного исполнителя «генератор идей» никогда не простит критики в свой адрес. На рисунке 1 представлена схема типов сотрудников.



Рисунок 1- Типы сотрудников.

«Рабочая лошадка» – полная противоположность «генератору идей». В идеале на семерых честных исполнителей должны приходиться три творческих личности, тогда и прогресс обеспечен, и стабильность гарантирована. Впрочем личности свойственно меняться. Рабочие лошадки более терпимы к критике, они всегда считают ее справедливой, о них пущена расхожая фраза «Он смотрит начальству в рот». Иначе говоря, честный исполнитель лично обязан начальству.

Последняя обречена стать иной под влиянием факторов внешней среды и собственного жизненного опыта. Так, творческая личность, устав от осознания собственной неповторимости и затяжных депрессий, захочет деловых отношений «как все».

Творческая личность рассматривает руководителя как препятствие для достижения своих целей. Особый склад ума и образное мышление делают ее профессионалом высокого класса. Данному типу подчиненных не по душе жесткий контроль и критика, они в штыки воспринимают замечания и не видят смысла идти на жертвы. Неконтролируемый креатив и отсутствие внешних признаков лояльности вызывает неадекватную реакцию начальства. Впрочем сам руководитель считает свою реакцию более чем адекватной. Это ни хорошо и ни плохо.

Автор теории трудовой мотивации Д. Аткинсон также выделял два типа сотрудников. Его критерием служила склонность к риску у последних. Первые предпочитали выполнять несложные задания без риска за умеренную зарплату. Вторые проявляли желание рискнуть, их не смущала даже угроза полного провала, настолько сильным было желание получить большое вознаграждение и обессмертить свое имя. Понятно, что к первому типу, по теории Д. Аткинсона, относятся наши честные исполнители, ко вторым – творческие личности.

Последняя причина недостаточной лояльности заключается в неумении руководителя позиционировать себя как единственного возможного лидера. Есть грустная шутка: формальные лидеры говорят первыми, неформальные – последними. Как понимаете, мнение вторых гораздо более весомо, чем мнение первых. Постарайтесь справиться с этой нелегкой проблемой достойно.

К. В. Харский предлагает рассматривать лояльность как функцию двух факторов: локуса контроля и времени (Харский, 2003). Локус контроля подразумевает локализацию причины того или иного отношения субъекта к организации: личностные особенности человека, его ценности и убеждения или особенности

организации, обуславливающие отношение к ней. Временная перспектива же позволяет оценить предполагаемую динамику отношения персонала к организации, что дает возможность прогнозировать лояльность.

Эти факторы создают двухмерное пространство лояльности, крайние типы которого автор описывает следующим образом:

1. «Ветеран». Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренней мотивацией (внутренний локус контроля). Лояльность таких сотрудников очень устойчива в отношении изменений в организации, на нее события настоящего времени и предстоящие события оказывают лишь малое влияние.

2. «Мечтатель». Лояльность мечтателя основана на тех ожиданиях, которые имеет человек относительно своей компании. Часто таким типом лояльности обладают отцы-основатели компании и те наемные сотрудники, которые вместе с ними начинают строить бизнес. Сотрудника вдохновляют совместно вынашиваемые планы и мечты.

В литературе различаются также внешняя и внутренняя лояльность. Внутренняя проявляется в удовлетворенности сотрудниками различными параметрами своей профессиональной деятельности. Внешне лояльность персонала выражается в степени добросовестности выполнения своей работы, доброжелательности к коллегам и руководству, соблюдении всех регламентированных и нерегламентированных правил поведения, принятых в компании.

Анализируя лояльность того или иного сотрудника, вернее, ее степень, руководитель не может не принимать во внимание его пол, возраст и образовательный уровень. То есть существует группа факторов, определяющих особенность поведения сотрудников с точки зрения лояльности на рисунке 2.

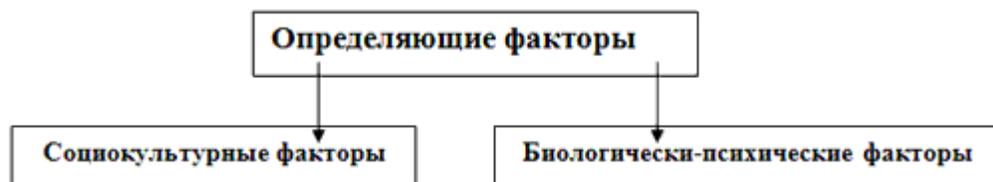


Рисунок 2- Определяющие факторы поведения сотрудников.

Гендерные различия

Несмотря на прогресс человечество в известной степени живет мифами.

Мы привыкли воспринимать мужчину в роли руководителя, и нам непривычно видеть в кресле директора женщину. Но история знает немало примеров, когда женщины отличались высокой степенью рационализма, хладнокровия, решительности и воли.

Женщина при решении проблемы лояльности персонала склонна прибегать к дипломатии, а мужчина же желает подавить подчиненных своей харизмой, а также опытом, знанием, агрессией.

Как подчиненные, женщины более лояльны. Мужчина при вопросах сохранения лояльности склонен управлять в ритме «Я – вы». Женщина, напротив, – «Мы вместе». Руководитель-мужчина, налаживая отношения с подчиненными, привык полагаться на логику, руководитель-женщина принимает решения интуитивно. Начальник готов отстаивать свое решение до конца, не считаясь с жертвами.

Руководителю труднее сохранить лояльность работника-мужчины в силу его природной агрессивности и заикленности на постоянном повышении социального статуса. Мужчина считает себя успешным в жизни только при достижении высокого поста. Женщины не столь остро реагируют на свой социальный статус: у слабого пола больше возможности для самореализации.

Возрастные различия

В данном разделе мы проанализируем два фактора влияния:

1) влияние возраста руководителя на его беспокойность по поводу лояльности персонала;

2) влияние возраста работника на степень его лояльности руководителю.

Замечу сразу, возраст – менее значимый фактор влияния, нежели пол.

Руководители-мужчины склонны более рисковать в молодом возрасте.

С возрастом потребность в риске понижается. Мужчина-лидер, подойдя к рубежу возрастной зрелости, повышает свои требования к лояльности персонала. Если говорить о лояльности подчиненного мужского пола, то нужно отметить следующий факт: мужчина к старости становится лояльнее.

Конфликт возможен только в одном случае, если руководитель пожилого специалиста сильного пола окажется вдвое моложе его.

Женщина-лидер на протяжении всей жизни требовательна к лояльности подчиненных. Она может простить недостаток знаний, но отсутствие видимых признаков лояльности расценивает как личное оскорбление. И реагирует на данное обстоятельство как на все признаки явной неблагонадежности. К зрелости босс-женщина лишь завышает критерии отбора, стараясь сразу предугадать степень лояльности нового сотрудника. Женщина-подчиненный достаточно лояльна на протяжении всей карьеры.

Образовательный феномен

Знание – сила. Образованный подчиненный, знающий пять иностранных языков, прекрасно разбирающийся в технике, музыке, культуре Древнего

Востока всегда менее лоялен, чем его противоположность. Между уровнем образования работника и степенью его лояльности руководителю наблюдается обратно пропорциональная зависимость.

Образованный сотрудник может больше предложить, чем работник со средней квалификацией, но он больше попросит взамен. Профи высокого класса более чувствителен к методам управления, он более щепетилен в вопросах собственного достоинства. Высоко квалифицированный специалист вызывает законную тревогу руководителя: «Я беру его на работу, обучаю на курсах, а он возьмет и уйдет»
Беспокойство понятно.

В отличие от руководителя с низким уровнем интеллекта (такое возможно только в криминале) образованный лидер решает проблему лояльности более тонкими методами. Он организует для подчиненных тренинги на тему «Формирование высокоэффективных команд», где и разбирается в своем персонале, используя цивилизованные приемы. Чем чаще руководитель будет прибегать к мерам наказательного характера, тем ниже его квалификация как управленца.

Описывая особенности лояльности к организации, О.Климентова выделяет следующие ее проявления в профессиональной деятельности сотрудников:

искренняя заинтересованность в деятельности компании;

- любовь к своей работе, к своему делу;
- стремление повысить свой профессиональный уровень;
- творческий подход к предложениям, поступающим от начальства;
- проявление инициативы, которая должна привести к улучшению

работы компании;

- готовность отстаивать свою позицию, если есть уверенность в том,

что она верна;

- отношение к интересам фирмы, как к собственным интересам;
- понимание того, что процветание организации — это процветание

каждого сотрудника.

В. Доминьяк различает два типа лояльности персонала к организации: активную и пассивную к активной лояльности относятся категории, определяющие границу между лояльным и безразличным сотрудником:

- расположенность;
- осознанные действия в интересах компании;
- разделение принципов и целей работы компании;
- заинтересованность в результатах.

К пассивной лояльности можно отнести категории, определяющие

границу между безразличным и нелояльным сотрудником:

- отсутствие действий, наносящих ущерб компании;
- умение подчиняться;
- сдержанность, формализм.

2. Кто такие нелояльные сотрудники и их вычисление по поведению

Д. Староверов выделяет 7 типов поведения субъекта, которые, представляет угрозу безопасности организации:

Аддиктивное поведение. Уход от реальности путем изменения своего психического состояния, с помощью наркотиков, алкоголя или постоянной фиксации внимания на определенных предметах или видах деятельности (карты, тараканы бега), для получения интенсивных эмоций. Эти процессы управляют жизнью человека, делают его беспомощным, лишают воли. Для достижения своих целей субъект может пожертвовать, чем угодно.

Антисоциальное поведение. черта - совершение действий, противоречащих этике и морали, безответственность, игнорирование законов и прав других людей.

Суицидное поведение. Подвергающее свою (соответственно и рядом находящихся людей) жизнь риску.

Конформистское поведение. Исполнение воли «авторитета», приспособленчество, не критичность, неспособность принимать решения, брать на себя ответственность.

Нарцисстическое поведение. Повышенная чувствительность к оценкам других людей, отсутствие достаточного чувства сопереживания, дистанцирование от коллектива (как следствие неприятие его норм и требований).

Фанатическое поведение. Слепая приверженности какой-либо идее, нетерпимости к другим взглядам, что может сопровождаться действиями насильственного характера. Нейтральные или дружеские поступки других людей часто оцениваются как враждебные или, заслуживающие презрения.

Аутистическое поведение. Затруднение социальных контактов, оторванностью от действительности, погруженность.

3. Способы и средства повышения лояльности персонала к организации

Тот же Староверов справедливо отмечает, что сохранение лояльности своих сотрудников решается с помощью стимулирования эффективной работы, компенсации неблагоприятных условий и факторов, решения проблем сотрудников, грамотной информационной политики и пропаганды командного духа, корпоративности.

В литературе чаще всего выделяются следующие основные методы мотивации сотрудников, которые в свою очередь ведут к повышению лояльности персонала к организации.

1. Материальный метод. Способы материального стимулирования сотрудников включают в себя: премии, проценты, участие в прибыли компании, оплату подоходных налогов, опционы, предоставление займов, льготное кредитование, корпоративное пенсионное обеспечение, накопительную премию по результатам работы за год, частичную или полную оплату обучения, тренингов, социальный пакет, в том числе медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи и фитнес-центров, поездки за границу и т. д.

Среди руководителей нет единого мнения о том, имеет ли смысл предлагать сотрудникам максимально широкий спектр вышеперечисленных возможностей, из которых, скорее всего, не все будут реально использоваться.

Здесь важно разграничивать социальные программы и другие виды материального стимулирования. Наличие большого количества социальных программ нельзя назвать правильным или неправильным. Это особенность корпоративной культуры крупных компаний, как российских, так и западных.

Социальные программы не стимулируют непосредственно работу сотрудников, но формируют лояльность к компании. При наличии программ социальной поддержки и, как минимум, среднерыночного уровня оплаты труда, люди, как правило, остаются в компании на долгие годы

Недостатком метода материального стимулирования является то, что постоянное повышение уровня оплаты не способствует ни поддержанию на должном уровне трудовой активности, ни росту производительности труда.

Применение этого метода может быть полезным лишь для достижения кратковременных подъемов эффективности деятельности сотрудников. В конечном итоге происходит привыкание к данному виду воздействия и постоянное повышение производительности труда в подобных случаях нереально. Данный метод не дает возможности удовлетворить нематериальные потребности, связанные с профессиональной деятельностью персонала.

2. Целевой метод (management by objectives) (24). Этот метод заключается в регулировании деятельности сотрудников по средствам постановки взаимовыгодных профессиональных целей. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека и активизации усилий до тех пор, пока они не станут его «внутренней» целью и не перейдут во «внутренний» план действия. Мотивация работников в контексте данного метода, по мнению М. И. Магуры и М. Б. Курбатовой, зависит от четырех основных характеристик целей:

- конкретность (определяет вероятность того, что работник поймет, как и когда сотрудник должен достичь поставленной цели);
- сложность (степень, в которой работник рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые);
- приемлемость (степень, с которой работник принимает цели и хочет их достичь);

- активное участие в постановке целей (формирует личную ответственность за успешность достижения целей в будущем).

Авторы рассматривают такие хорошо зарекомендовавшие себя методы успешного менеджмента как:

Метод обогащения и расширения труда, под которыми понимается перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников.

Партисипативность (привлечение сотрудников к управлению организации). принцип реальности участия работников в управлении;

Развитие технологий обратной связи (между сотрудниками и руководством), а также развитие контактов между персоналом различных уровней.

При этом авторы выделяют определенные условия, за счет которых можно уменьшить понижение лояльности персонала при наибольшей эффективности дисциплинарных взысканий. Эти условия включают в себя:

- Время. Эффективность наказания увеличивается, если оно следует близко по времени к наказуемым поступкам.
- Интенсивность. Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые.
- Разъяснение причин. Четкое и однозначное разъяснение причин дает работнику понимание, какой конкретно проступок вызвал ответные действия руководства. Иначе наказание может оказать негативное влияние на трудовую мотивацию конкретного подчиненного, а также на персонал в целом.
- Неличный характер. Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличным является наказание, тем ниже вероятность того, что работник впоследствии будет испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.
- Ряд авторов предлагает более упрощенную классификацию методов, которые подразделяются только на материальное и нематериальное стимулирование (Чудакова, 2005). Концепции материального стимулирования, как правило,

Ряд исследователей проблемы лояльности отмечают, что характеристики личности руководителя сами по себе могут стать средством повышения лояльности

персонала к организации. Так, О. Овчинникова

выделяет следующие качества руководителя, необходимые для этого:

1. Доминантность как способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.
2. Уверенность в себе.
3. Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.
4. Креативность (творческие способности).
5. Целенаправленность. Лидер может добиться поставленной цели проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы.
6. Предприимчивость, готовность к риску.
7. Решительность и ответственность.
8. Надежность в отношениях с подчиненными.
9. Общительность, умение работать с людьми.
10. Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации.

Таким образом, для повышения лояльности необходимо построить систему эффективного материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи. Основой ее построения являются взаимовыгодные отношения сотрудников и руководства компании, способствующие достижению общих целей. Чтобы повысить лояльность необходимо подбирать способы и средства, дающие возможность реализовать профессиональную мотивацию сотрудников, повысить удовлетворенность различными параметрами работы в организации.

Заключение

Лояльность персонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о

лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

- Условиями возникновения лояльности являются следующие:
- Справедливое вознаграждение
- Удовлетворение важных потребностей: для большинства людей важно чувствовать себя необходимыми, постоянно совершенствоваться.
- Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта.

Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха. Удовлетворенность руководством.

Можно управлять любым сотрудником, сохраняя его лояльность, если известны мотивы его пребывания в конкретной фирме. Одни работают за деньги, для другого сотрудника голубая мечта - табличка на двери «Главный специалист по...». Третьим сотрудникам важен сам факт общения в обеденный перерыв. Когда руководитель поймет, почему человек работает на него, он поймет, как таким работником управлять. Или как сохранить его лояльность.

Лояльность персонала -необходимое условие успешности компании.

Концепция лояльности имеет корни в прошлом, предполагая такие качества как верность, преданность и сознание долга. Коммерческому предприятию неразумно рассчитывать на такие чувства со стороны клиентов. Лояльные потребители отличаются высокой степенью позитивной приверженности к компании/товару. основополагающим мотивом программ лояльности является предоставление покупателям выгод. Лучший способ поощрить любого человека, дать ему какую-либо выгоду материальную, эмоциональную, психологическую.

Список использованной литературы

1. Солнцева Г. Н. Смолян Г. Л. Человеческий фактор в обеспечении безопасности информационной инфраструктуры // В Сб. «Проблемы управления информационной безопасностью М. УРСС. 2002.
2. Смолян Г. Л. Солнцева Г. Н. Критические инфраструктуры, безопасность, психология и моральный выбор // В Сб «Проблема субъектов Российского развития.

Материалы Международного форума «Проекты будущего: междисциплинарный подход. М. ИФ РАН. 2006.

1. Орлов А. И. Менеджмент. М., 2003.
2. Широченская И. П., Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом, No 2, 2004.
3. Марковская И. М. Лояльность к организации // Материалы конференции «Психическая и социально-психологическая адаптация: проблемы теории и практики», 2005.
4. Доминяк В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал Микс, No 1, 2003.
5. Суворова А. Лояльность персонала, 2006
6. Сидоренко Е. Приверженность организации // Школа профессионального развития. Пермь, 2006.
7. Магура М. И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор, No 7, 1997
8. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации — решающее

конкурентное преимущество // Управление персоналом, No 11, 1998.

1. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М., 2001.
2. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность, No 2, 1998.
3. Ковров А. В. Лояльность персонала. М., 2004.
4. Доминяк В. И. Лояльность — причинение пользы // Отдел кадров, No 11, 2004,
5. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003.
6. Васильева Ю. Как оценить лояльность сотрудников // Ведомости, No 6, 2004.
7. Климентова О. Лояльность персонала глазами соискателя // Работа & Зарплата, No 24, 2005.
8. Доминяк В. И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс, No 2, 2004,
9. Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. наук. 19.00.05 — социальная психология. СПб., 2006.
10. Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса.