



Экономика труда

Научная статья

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.4/12529>

JEL: J24; M14; O15

Формирование лояльности персонала на этапах жизненного цикла организации: теоретический аспект

К. А. Данкер^{1✉}

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, 394018, Воронеж, Российская Федерация

Предмет. В условиях масштабных динамических изменений во внешней среде жизнеспособность и успех компаний определяются лояльностью персонала, его преданностью, желанием быть частью и причиной внутренних изменений, позволяющих пережить кризисные времена и способствовать росту конкурентоспособности.

Цель работы. Исследование актуальных факторов формирования лояльности, обоснование иерархической взаимосвязи терминов «удовлетворенность трудом», «вовлеченность», «лояльность» и «организационная идентичность» и необходимости трансформации состояния нелояльности сотрудников в потенциал для развития посредством реализации престижных и экзистенциальных потребностей работников.

Методы исследования. В процессе достижения поставленных целей использовались методы научного познания: диалектический; анализа и синтеза. Исследование построено на изучении актуальной научной и периодической экономической литературы.

Результаты. В представленной работе раскрыто содержание элементов, факторов, поведенческих проявлений и практических подходов к формированию лояльности персонала с учетом прохождения организацией последовательных стадий жизненного цикла. Для определения текущей стадии жизненного цикла компании в работе предложена матрица лояльности. Она позволяет оценить степень сформированности административных, продуктивных, инновационных и интеграционных управленческих функций с целью реализации корректирующих мероприятий, обеспечивающих переход или возвращение организации на желаемую стадию жизненного цикла. Предложенная матрица должна дополняться другими инструментами оценки лояльности персонала и стадии жизненного цикла организации.

Ключевые слова: организационная приверженность, преданность, мотивация, удовлетворенность трудом, организационное поведение, жизненный цикл организации.

Для цитирования: Данкер, К. А. (2024). Формирование лояльности персонала на этапах жизненного цикла организации: теоретический аспект. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (4), 65–76. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.4/12529>

Введение

Эволюция теории и практики управления организацией демонстрирует неуклонный рост внимания к важности полной реализации

потенциала человеческих ресурсов компании. В современных быстро меняющихся условиях ключевым преимуществом в построении конкурентоспособного предприятия является мотивированный, высококвалифицированный и лояльный персонал. Отсутствие хотя

© Данкер К. А., 2024

Материал доступен на условиях лицензии CC BY 4.0

бы одной из составляющих грозит компании финансовым крахом в долгосрочной перспективе. Однако формирование таких качеств у персонала требует комплексной и целенаправленной работы как от HR-специалистов, так и со стороны руководства компании. В условиях ужесточающейся конкуренции на рынке труда между работодателями формирование и поддержание лояльности персонала позволяет сократить расходы на подбор и адаптацию работников, уменьшить издержки, связанные с текучестью кадров, абсентеизмом. Однако возможность и эффективность использования тех или иных факторов формирования лояльности будет сильно варьироваться в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

В статье рассматриваются компоненты и уровни лояльности персонала, особое внимание уделяется ее проявлениям как индикаторам направленности и методам практической работы с ними. Особое внимание уделяется соотношению понятий «удовлетворенность персонала», «вовлеченность», «лояльность» и «организационная идентичность» и их взаимосвязи с поведенческими аттитюдами. Рассмотрены факторы, оказывающие первоочередное влияние на формирование нелояльности персонала или ее снижение и последующее деструктивное поведение персонала. Осуществлен обзор методик оценки лояльности персонала и практически значимых аспектов ее проведения. На основе проведенного анализа категории лояльности персонала предложена модель оценки ее фактического уровня в соответствии с готовностью работников к участию в управлении организацией по четырем функциям, которые должны быть максимально реализованы на стадии расцвета, и отсутствие каждой из которых может служить индикатором для определения стадии жизненного цикла организации.

Материалы и методы исследования

Термин «лояльность» часто определяют как благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо, верность общему делу, понимание и даже толерантность. Так, В. И. Доминьяк отмечает, что «лояльность персонала – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом» (Доминьяк, 2003, с. 109). Этой позиции придержи-

ваются не только российские, но и зарубежные авторы – Дж. Мейер и Н. Аллен, Л. Джуэлл, Р. Кантер. Часто ученые вкладывают в данное понятие более широкий смысл, рассматривая лояльное отношение сотрудников к организации в качестве верности и преданности ее целям и ценностям.

Кроме того, лояльность предполагает осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. Данный аспект лояльности отмечают в своих работах Г. Беккер, Л. Портер, С. В. Голубков, В. И. Доминьяк, А. В. Ковров, К. В. Харский и др.

Лояльность персонала неразрывно связана с понятиями вовлеченности и благонадежности. Вовлеченность представляет собой степень, с которой работники участвуют в жизни и деятельности организации. Вовлеченный сотрудник готов прикладывать дополнительные усилия при выполнении заданий (Чуланова, 2016).

Нередко лояльность путают с благонадежностью. Но данные понятия не являются синонимами. Благонадежность – характерная черта личности; благонадежный человек – порядочный человек, который ответственно относится к работе, соблюдает закон и моральный нормы. В свою очередь, лояльность следует понимать как позитивное отношение к какому-либо определенному объекту.

В соответствии с этим сформулировано и дополнено понятие лояльности, которое можно определить:

- как позитивное отношение работника к коллегам, руководству, организации в целом и области профессиональной деятельности;
- добровольное и вынужденное следование формальным и неформальным правилам, требованиям и нормам, принятым в организации;
- субъективную ценность затраченных усилий и времени на освоение профессиональной деятельности и адаптацию в организации, удерживающие работника на текущем месте работы.

В связи с разнообразием точек зрения на определение лояльности к организации, на наш взгляд, целесообразно определить возможные проявления данной характеристики (табл. 1).

Проявления, представленные в левом столбце табл. 1, соответствуют уровням лояльности по К. В. Харскому (2003) выше нулевой лояльности (на уровне атрибутов, поступков, убеждений, идентичности) (рис. 1).

Проявления, представленные в правом столбце табл. 1, соответствуют уровням лояльности по К. В. Харскому ниже нулевой лояльности. Демонстративную нелояльность легко

заметить, в то время как скрытую выявить намного сложнее, так как многие проявления могут объясняться особенностями характера работников, а не желанием навредить работодателю. Противоправные же действия работников зачастую оказываются замеченными слишком поздно, когда они уже успеют нанести серьезный финансовый и репутационный ущерб.

Т а б л и ц а 1

Характерные проявления наличия и отсутствия лояльности персонала к организации

Проявления высокой лояльности персонала	Проявления нелояльности персонала к организации
Желание носить одежду с атрибутами фирменного стиля компании	Желание избежать демонстрации атрибутов фирменного стиля компании в своей одежде или рабочих аксессуарах
Корректное и вежливое общение с коллегами и руководством	Неучастие в корпоративных мероприятиях
Готовность прийти на помощь в критически важной для организации ситуации	Нежелание работника брать на себя дополнительные обязанности и ответственность
Приведение своего поведения в соответствии с принятыми в организации нормами, ценностями и стандартами	Проявление абсентеизма и использование рабочего времени в личных целях
Полное принятие целей компании и способов их достижения, абсолютное доверие руководству	Умышленное игнорирование или некачественное выполнение рабочих задач (саботаж), сознательное ограничение выработки
Трансляция позитивной информации о компании во внешней среде, сознательное нераспространение информации о сложностях и конфликтах в организации	Открытое или скрытое распространение негативной информации об организации, активное обсуждение внутри компании и за ее пределами действий руководства и коллег
Ощущение гордости за свою работу и готовность принять полную ответственность за все, что происходит в компании	Ограничение зоны своей ответственности только функционалом, описанным в должностной инструкции, принципиальный невыход за рамки должностных обязанностей
Вера в благоприятное будущее организации и возможность собственного развития в ней	Использование имущества организации в личных целях без ведома руководства, кражи материальных ценностей или информации
Готовность переживать сложные времена вместе с компанией	Легкость принятия решения о смене работодателя в случае вероятных ухудшений условий труда и его оплаты

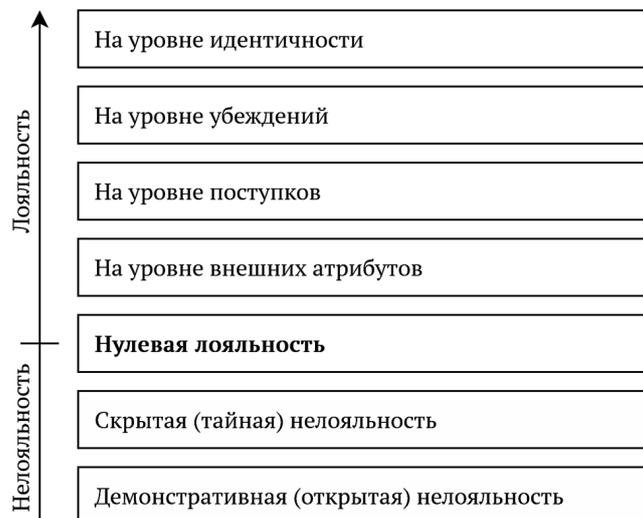


Рис. 1. Уровни лояльности по К. В. Харскому

Для менеджера по персоналу важно понимать, что работники приходят в организацию с так называемой нулевой лояльностью и быстро переходят на уровень внешних атрибутов или скрытой нелояльности в зависимости от первого впечатления о компании. Как показало исследование образовательной компании Scyrro, каждый четвертый (28 %) работник задумывается об увольнении несколько раз в месяц, а каждый пятый (21 %) раз в неделю, но далеко не все сотрудники реализуют это желание¹. То есть около 50 % будут испытывать ту или иную степень нелояльности, и около 70 % из них продолжают работу в организации. Тем не менее у 80 % работников есть возможность сформировать лояльность на уровне атрибутов, поступков, убеждений, а со временем и идентичности.

Лояльные работники являются активными участниками формирования сильной корпоративной культуры и позитивного имиджа работодателя. Нелояльные же чаще демонстрируют деструктивное поведение, нанося как финансовый вред организации, так и ухудшая социально-психологический климат в коллективе (Уткина, Илышева, 2022). Нелояльные сотрудники демонстрируют большее сопротивление изменению, чаще меняют работодателя или же придерживаются «тихого увольнения». В связи с этим зачастую можно видеть негативное отношение к нелояльным работникам со стороны руководства и желание поскорее избавиться от таких сотрудников. Однако открыто проявляющие нелояльность работники могут быть крайне полезны для компании, так как именно они показывают, где у организации слабые места и ключевые проблемы, над которыми стоит работать в первую очередь. Важно понимать, что, если работник говорит о проблеме открыто, значит, ему не все равно и такого работника при правильном подходе можно превратить в искреннего сторонника и ярого приверженца компании.

Многообразие проявлений лояльности персонала нашло свое отражение в комплексной теории Дж. Мейера и Н. Аллен (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 2000). Они выделили три компонента: аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Первый элемент отражает эмоциональное отношение к работе,

¹ Опрос компании Scyrro. URL: <https://shorturl.at/4pAdr>

второй связан с теми умственными и физическими затратами, которые работник понес до настоящего момента, чтобы освоиться на новом месте, третий показывает готовность работника следовать принятым правилам и нормам в компании. Все компоненты взаимосвязаны и демонстрируют степень соответствия работы ожиданиям работника.

В процессе формирования всех компонентов лояльности персонала следует рассматривать организацию как референтную для работника группу. Независимо от степени лояльности сотрудника для него крайне важно окружение и отношения с коллегами и руководством. Ни один сотрудник, каким бы необщительным и стрессоустойчивым он ни был, не сможет сохранять продуктивность и желание продолжать работать в организации, где он вынужден переступить через свои принципы, ощущает давление со стороны коллектива и руководства, вынужден скрывать свое мнение относительно внутренних процессов в организации. В то же время, чем более удовлетворены потребности работника и чем более он вовлечен в процессы принятия решений относительно его работы, тем более высокий уровень лояльности работников он покажет.

Анализ практических исследований позволяет сделать вывод о том, что к наиболее часто встречающимся проблемам, вызывающим низкую лояльность персонала в российских компаниях, можно отнести:

- недостаточное чувство безопасности (отсутствие гарантии занятости, стабильности и индексации заработной платы в соответствии с увеличением стоимости жизни, недостатки социального и медицинского страхования);
- неудовлетворение потребностей в уважении и признании (недостаточное участие работников в управлении, высокий уровень контроля, ограничение возможностей карьерного роста, редкое признание заслуг рядовых работников в достижениях компании).

Это говорит о том, что основой формирования лояльности персонала является обеспечение высокого уровня удовлетворенности трудом посредством реализации потребностей персонала на определенном уровне. Только после этого, воздействуя на актуализированные на текущий момент потребности работника, можно создать эф-

фактивную систему мотивации и условия для вовлечения сотрудника в деятельность компании по достижению важных для нее целей. При условии правильной реализации данных процессов возможно сформировать высокий уровень лояльности персонала, который в последующем может превратиться в организационную идентичность (рис. 2).

Несмотря на то, что все уровни формирования лояльности работников тесно связаны, у них есть важные отличия. Удовлетворенность трудом и вовлеченность являются аттитюдами по отношению к работе (ее содержанию и условиям), а лояльность и идентичность – по отношению к организации (поведенческий и эмоциональный аспекты). Как показывают современные исследования, аттитюды, связанные с выполняемой деятельностью, оказывают большее влияние на поведение работников, чем аттитюды к объектам, поэтому лояльность и организационная идентичность как высшая ее форма позволяют в некоторой степени предсказывать такие показатели, как текучесть, уровень абсентеизма и производительность труда работников. Это обусловлено тем, что низкая удовлетворенность трудом и вовлеченность не всегда вызывают фактическую смену работы или некачественное ее выполнение, так как на принятие решения работника в этом случае будут влиять такие факторы, как вероятность найти более подходящую работу, ожидания по поводу рисков и неудобств, связанных со сменой деятельности, величина понесенных трудовых затрат на текущем месте работы, внутренние установки работника. В то же время любой аттитюд предполагает только склонности к тому или иному поведению, которые могут и не быть реализованы в силу разнообразных причин, но тем не менее должны учитываться руководством для своевременной корректировки методов работы с персоналом.

Так, согласно анализу данных по 65 000 сотрудников и 25 000 клиентов крупной ком-

пании розничной торговли, проведенному Институтом исследования занятости (Institute for Employment Studies), было обнаружено, что лояльность сотрудников имеет более высокую корреляцию с удовлетворенностью клиентов, чем с удовлетворенностью самих работников, вопреки принятым представлениям. Однако увеличение лояльности даже на один процентный пункт снижало проявление абсентеизма. Сотрудники с высоким уровнем лояльности выражали большую удовлетворенность стилем и эффективностью управления, корпоративной культурой, возможностями карьерного продвижения и организационными коммуникациями². В то же время другие исследования показывают наличие тесной взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и уровнем лояльности работников организации (Aziz et al., 2021).

Низкий уровень лояльности и ее отсутствие часто имеют фактическое проявление в виде деструктивного поведения и низкой производительности труда, в то время как идентификация себя с организацией зачастую служит основой для демонстрации работником надролевого поведения, желательного выхода за рамки трудовых обязанностей (Turek et al., 2023).

Важной практической проблемой является определение уровня лояльности сотрудника. Несмотря на то, что на данный момент разработано достаточно много методов ее оценки, таких как шкала Л. Терстоуна, расчет eNPS, метод проективных вопросов, анкета-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен, опросник организационной лояльности (OCQ) Mowday (1982), а также его переработанные варианты М. И. Магуры и М. Б. Курбатова (2011), К. В. Харского (2003), В. И. Доминьяка³, не так просто получить достоверную информацию

² Hayday S. Staff commitment is the key to an improved performance. URL: <https://shorturl.at/vBkBD>

³ Опросник организационной лояльности. Сайт В. И. Доминьяка. URL: <https://shorturl.at/bNiMv>

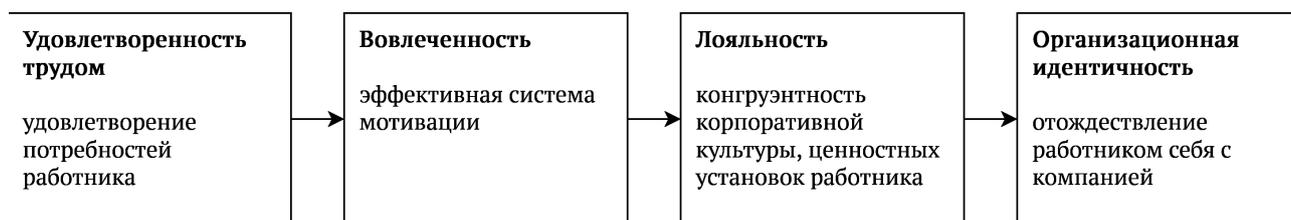


Рис. 2. Уровни формирования лояльности персонала

от респондентов. Понимая, что работодатель ожидает высокой степени лояльности от каждого работника, в случае проведения опроса или тестирования сотрудник может давать ложные, социально-ожидаемые ответы, сознательно или неосознанно искажая его результаты для создания более благоприятного впечатления. Достоверность полученной из опросов и тестов информации возрастет, если сотрудники будут полностью уверены в абсолютной анонимности исследования и отсутствии последствий при негативном ответе. Для снижения нецеленаправленных искажений оценки и повышения валидности результатов следует использовать как минимум две методики измерения уровня лояльности одновременно. По завершении исследования крайне важно, чтобы результаты послужили основой для разработки и реализации необходимых изменений в организации с целью повышения удовлетворенности трудом и лояльности работников. Без внедрения таких изменений персонал в дальнейшем неохотно будет участвовать в исследованиях, считая это ненужным отвлечением от основной работы.

В процессе формирования лояльности персонала следует учитывать, что неформальная структура организации всегда неоднородна, может включать неформальные группы с положительной или отрицательной индукцией; одни группы могут выражать свою позицию руководству открыто, другие оказывать влияние на остальных работников неявно. Сила влияния может зависеть не только от количества участников, но и от их личностных характеристик и позиции в группе. Например, задавать тон в работе и формировать фактические ценности и нормы организации может малочисленная по составу группа, в которую входит руководитель или неформальный лидер. Постепенно меньшинство может стать большинством за счет убеждения остальных членов группы и проявления ими конформизма. Благодаря харизме и лидерским способностям некоторых членов меньшинства этот процесс может протекать достаточно стремительно.

Серьезное влияние на формирование лояльности работников оказывают не только личность и поведение лидера, но и условия труда. Зарубежное исследование в период пандемии показало, что лояльность может

сильно снижаться в случае сверхурочных переработок, конкурирующих требований по текущим обязательствам и долгосрочным целям, а также в отсутствие поддержки и признательности со стороны руководства (Gifford et al., 2022).

Помимо названных факторов, влияющих на лояльность, следует отметить и возможности для самореализации, связанные с цикличностью жизни в организации. Как известно, компания проходит различные стадии в своем развитии, переживая кризисы при прохождении от одной к другой. Если компания успешно справляется с кризисом роста, то в зависимости от желательного направления развития либо переходит на следующую стадию, либо возвращается на предыдущую (например, на этапах старения организации). Как показывают современные исследования (Kromah et al., 2024; Thuy & Van, 2020), лояльность персонала демонстрирует положительную и значимую корреляцию с трансформационным лидерством, т. е. высокая аффективная, продолженная и нормативная лояльность позволяет компании легче проводить изменения и рассчитывать на поддержку сотрудников. Причем даже в том случае, когда перемены отчасти ухудшают положение работников, но проводятся, по их мнению, справедливо и являются необходимыми для достижения стратегических целей компании.

В исследовании мы будем опираться на методологию, разработанную И. Адизесом (Adizes, 1988), как наиболее полную и отражающую важность тех или иных характеристик на каждом из этапов развития организации. Для компании критически важно развивать такие управленческие функции, как Р (producing – продуктивность), А (administrating – администрирование), Е (enterpreneuring – предпринимательство), I (integration – интеграция).

Так как в реальности не бывает идеальных руководителей, одинаково хорошо реализующих все функции управления, в силу их разнонаправленности, то компании следует сформировать слаженную управленческую команду, где качества и сильные стороны менеджеров дополняют друг друга. Чаще всего этого пытаются достигнуть путем функционального разделения в линейно-функциональной структуре управления. Однако в таких условиях проявляется разнонаправленность интересов менеджмента и рядовых

сотрудников, зарождаются предпосылки для возникновения конфликтов между отделами, что сказывается на социально-психологическом климате и лояльности персонала. Однако есть и другой путь поддержания на высоком уровне всех необходимых управленческих функций: привлечение всех работников к процессам принятия решений в той или иной степени и, как следствие, повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала, а в конечном счете – и лояльности персонала. Партисипативное управление повышает ответственность каждого работника за результаты своего труда и повышает степень идентификации себя с организацией (Чевтаева, Окунева, 2023).

Возможные формы реализации каждой из функций (А, Е, I, Р) персоналом представлены в табл. 2. При этом их проявление предполагает высокий уровень лояльности, на что и должна быть направлена работа руководства.

Для дальнейшей оценки уровня лояльности по каждому из пунктов, отражающих форму реализации персоналом по каждой управленческой функции, проставляется балл. Если названная форма проявления часто наблюдается в организации, то ставятся

2 балла, если никогда – 0; среднее значение 1 свидетельствует, что такая форма проявления существует, но встречается не так часто или не всеми сотрудниками.

Внешние проявления лояльности или их отсутствие могут служить индикатором для руководства в процессе понимания особенностей текущего этапа жизненного цикла организации и определять генеральное направление работы с персоналом при стратегическом управлении переходом к более желательной стадии (табл. 3). Проставленные по каждому пункту баллы суммируются, таким образом, итоговая оценка может варьироваться от 0 до 8 баллов.

Сопоставляя полученные данные с эталонными значениями, можно предположить текущую стадию жизненного цикла организации. Более точный результат можно получить, если провести исследование каждого отдела и только потом вывести усредненную оценку по компании. Безусловно, предложенная матрица должна дополняться другими инструментами оценки лояльности персонала и стадии жизненного цикла организации, но вполне может применяться как вспомогательный метод.

Т а б л и ц а 2

Формы участия в реализации управленческих функций персонала организации

Управленческая функция	Форма реализации персоналом
А (административная)	<ul style="list-style-type: none"> – Строгое следование процедурам и правилам, принятым в компании; – корректировка и создание новых положений и регламентов; – ведение отчетной документации и сбор статистики для дальнейшего анализа; – участие в работе комиссий по различным вопросам
Р (продуктивная)	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка; – отсутствие производственной девиации и ее предупреждение со стороны коллег; – продуктивная и ритмичная работа в рамках своих должностных обязанностей; – помощь в адаптации и обучении коллег посредством наставничества (в том числе баддинга)
Е (инновационная)	<ul style="list-style-type: none"> – Участие в разработке новой и улучшении выпускаемой продукции (в том числе в форме кружков качества); – участие в разработке и реализации стратегических и тактических целей, предложениях и внедрении технологических изменений и бизнес-процессов; – участие в прибыли компании; – открытость новому опыту и изменениям
I (интеграционная)	<ul style="list-style-type: none"> – Открытость и эффективность коммуникаций, в том числе своевременная передача необходимой рабочей информации; – желание поделиться своим опытом и идеями с коллегами и руководством; – готовность идти на контакт и уступки, решать проблемы в случае конфликтов и кризисных ситуаций; – интерес к новостям и технологическим решениям в своей области

Матрица лояльности персонала на каждом из этапов жизненного цикла организации

Стадия жизненного цикла организации	Соотношение управленческих функций	Количество баллов для каждой функции в соответствии с проявлениями лояльности персонала, в баллах
Младенчество	Paei	P = 6–8 a = 2–4 e = 2–4 i = 2–4
Давай-давай	PaEi	P = 6–8 a = 2–4 E = 6–8 i = 2–4
Юность	pAEi	p = 2–4 A = 6–8 E = 6–8 i = 2–4
Расцвет	PAEI	P = 6–8 A = 6–8 E = 6–8 I = 6–8
Аристократизм	pAeI	p = 2–4 A = 6–8 e = 2–4 I = 6–8
Салем-Сити	–A–i	p = 0 A = 6–8 e = 0 i = 2–4
Бюрократизм	–A–	p = 0 A = 6–8 e = 0 i = 0

Обсуждение результатов

Научная дискуссия относительно термина «лояльность персонала» осложняется множеством сходных понятий, используемых как в отечественных, так и зарубежных исследованиях. Российские авторы (В. И. Доминьяк, А. В. Ковров, М. И. Магура, К. В. Харский и др.) чаще обращают внимание на теоретические нюансы их применения и методики определения уровня лояльности с целью исключения контрпродуктивного поведения работников. Зарубежные исследователи (М. Армстронг, Г. Беккер, Л. Джуэлл, Р. Т. Маудей, Дж. Мейер и Н. Аллен, Л. Портер и др.) чаще сосредотачивают свое внимание на структурных и прикладных аспектах этого явления (вероятно, поэтому чаще стали появляться статьи о вовлеченности работников как производной удовлетворенности трудом и лояльности персонала). Исследование этих категорий во взаимосвязи с жизненным циклом организации практически не проводилось, что является перспективной

областью изучения. Формировать лояльность персонала на первых стадиях развития компании, с одной стороны, крайне сложно, так как у организации недостаточно финансовых ресурсов и нет известного имени, но с другой стороны, малое число работников позволяет выстраивать благожелательные личные коммуникации с каждым из них и планировать их карьеру в случае дальнейшего роста компании. В то же время лояльность сотрудников во многом определяет успешность реализации всех четырех управленческих функций, в связи с чем можно говорить об определении стадии жизненного цикла, исходя из уровня проявления лояльности по каждой функции. Безусловно, проведенное исследование теоретических аспектов лояльности на разных стадиях жизненного цикла организации имеет свои ограничения и требует дальнейшего более глубокого изучения особенностей ее формирования для предприятий разных форм собственности и отраслевой принадлежности.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

– определение термина «лояльность персонала» может быть рассмотрено с позиции не только аффективного и нормативного компонентов, но и продолженного (как субъективная ценность затраченных усилий и времени на освоение профессиональной деятельности и адаптацию в организации, удерживающие работника на текущем месте работы);

– удовлетворенность трудом, вовлеченность, лояльность и организационная идентичность иерархически взаимосвязаны, но оказывают разное влияние на поведение работников и его последствия в виде текучести кадров, абсентеизма и производительности труда;

– независимо от направления лояльности с ней необходимо работать, трансформируя нелояльность сотрудников в потенциал для развития компании и ее корпоративной культуры;

– основным направлением работы с лояльностью персонала на российских предприятиях должна выступать реализация престижных и экзистенциальных потребностей работни-

ков для повышения их удовлетворенности трудом, чего можно достичь посредством развития человекоцентристской корпоративной культуры и планирования долгосрочной (как вертикальной, так и горизонтальной) карьеры работников;

– несмотря на наличие большого количества методик определения уровня лояльности, базирующихся на анкетировании сотрудников, необходима разработка инструментария, основанного на объективных данных, а не субъективных оценках работников;

– одним из важнейших факторов, определяющих лояльность персонала, является степень его участия в управлении организацией, которую можно структурировать на основе четырех управленческих функций (А, Р, Е, I);

– лояльность персонала коррелирует со стадией жизненного цикла организации и может рассматриваться как один из показателей для определения текущего этапа.

Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Список литературы

1. Доминьяк, В. И. (2003). Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. *Персонал-Микс*, (1), 107–111. [Dominyak, V. I. (2003). The phenomenon of loyalty in the developments of foreign researchers. *Personal-Mix*, (1), 107–111. (In Russian).]

2. Дуракова, И. Б., & Косыгина, И. Д. (2024). Женские таланты на рынке труда: барьеры к достижению успеха. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, (2), 30–41. [Durakova, I. B., & Kosygina, I. D. (2024). Female talents in the labour market: barriers to achieving success. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (2), 30–41.] <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11847>

3. Дуракова, И. Б., & Митрофанова, Е. А. (2023). Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, (3), 63–73. [Durakova, I. B., & Mitrofanova, E. A. (2023). New labour market trends and developments. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 63–73.] <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11377>

4. Дуракова, И. Б., Митрофанова, Е. А., & Григоров, И. В. (2023). Работники старших возрастов в

ревитализации рынка труда. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, (2), 71–82. [Durakova, I. B., Mitrofanova, E. A., & Grigorov, I. V. (2023). Older workers in labour market revitalization. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (2), 71–82.] <https://doi.org/10.17308/econ.2023.2/11095>

5. Магура, М. И., & Курбатова, М. Б. (2011). Современные персонал-технологии. *Управление персоналом*, (6), 45–50. [Magura, M. I., & Kurbatova, M. B. (2011). Modern personnel technologies. *Personnel management*, (6), 45–50. (In Russian).]

6. Уткина, Д. О., & Илышева, М. А. (2022). Понятия «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» персонала и их связь с результирующими показателями деятельности компании. *Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов в двух томах (18–20 ноября 2021 года, Екатеринбург)*, (2), 126–131. [Utkina, D. O., & Ilysheva, M. A. (2022). The concepts of "satisfaction", "loyalty", "involvement" of staff and their relationship to the resulting performance indicators of the company. *Russian regions in the focus of change: a collection of reports in two volumes, 18-20 November 2021, Yekaterinburg*, (2), 126–131. (In Russian).]

7. Харский, К. В. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. Санкт-Петербург: Питер. [Harskii, K. V. (2003). *Reliability and loyalty of the staff*. Saint-Petersburg: Piter Publ. (In Russian).]
8. Чевтаева, Н. Г., & Окунева, Т. В. (2023). Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Социально-гуманитарные науки*, (1). [Chevtaeva, N. G., & Okuneva, T. V. (2023). Employee engagement in management as a factor in increasing job satisfaction. *Bulletin of South Ural State University. Series "Social Sciences and the Humanities"*, (1). (In Russian).]
9. Чуланова, О. Л. (2016). Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. *Вестник Евразийской науки*, 2(33). [Chulanova, O. L. (2016). The involvement of the organization's personnel: basic approaches, basic principles, practice of use in working with personnel. *The Eurasian Scientific Journal*, 2(33). (In Russian).]
10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In: Goffin, R. D., & Helmes, E. (eds.). *Problems and Solutions in Human Assessment*. Springer, Boston, MA., 285–314. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
11. Aziz, H. M., Othman, B. J., & Gardi, B. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3).
12. Gifford, R. E., van de Baan, F. C., & Westra, D. (2022). There and back again. Examining the development of employee commitment during a prolonged crisis. *SSM – Qualitative Research in Health*, (2).
13. Kromah, M. D., Ayoko, O. B., & Ashkanasy, N. M. (2024). Commitment to organizational change: The role of territoriality and change-related self-efficacy. *Journal of Business Research*, (174).
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61–89.
15. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
16. Thuy, N., & Van, P. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Social Sciences Journal*, (2), 1–17.
17. Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2023). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*.
18. Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: How and why Corporations Grow and Die and what to Do about it*. Prentice Hall.

Данкер Кристина Александровна, канд. экон. наук, доцент, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: kristina.danker@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-5165-8097

Поступила в редакцию 03.10.2024

Подписана в печать 10.12.2024



Labour Economics

Original article

UDC 331.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.4/12529>

JEL: J24; M14; O15

Formation of staff loyalty at the stages of the corporate life cycle: a theoretical aspect

K. A. Danker¹✉

¹ Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

Importance. In the context of wide dynamic changes in the external environment of the company, the loyalty of its employees, their desire to be a part and cause of ongoing internal changes in the company defines its viability and success.

Objectives. This paper explores the actual factors of loyalty formation, hierarchical relationship of the terms “job satisfaction”, “engagement”, “loyalty” and “organizational identity” and the need to transform the state of employee disloyalty into a potential for growth through the realization of prestige and existential needs of employees.

Methods. In the process of achieving these goals, the methods of scientific cognition were used: dialectical; analysis and synthesis. The research is based on the study of relevant scientific and periodical economic literature.

Conclusions and Relevance. This paper reveals the content of elements, factors, behavioral manifestations and applied aspects of personnel loyalty development taking into account the stages of the organization’s life cycle. The current stage of the life cycle of the company is determined on the basis of the loyalty matrix. This matrix allows assessing the degree of formation of administrative, productive, innovative and integrative management functions in order to implement corrective measures to ensure the transition or return of the organization to the desired stage of the life cycle. The proposed matrix should be complemented by other tools for assessing staff loyalty and the stage of the life cycle of the organization.

Key words: employee loyalty, dedication, motivation, job satisfaction, organizational behavior, corporate life cycle.

For citation: Danker, K. A. (2024). Formation of staff loyalty at the stages of the corporate life cycle: a theoretical aspect. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (4), 65–76
DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.4/12529>

Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Kristina A. Danker, Cand. Sci. (Econ.), Assoc.
Prof., Voronezh State University, Voronezh,
Russian Federation

E-mail: kristina.danker@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-5165-8097

Received 03.10.2024

Accepted 10.12.2024