
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ПРИВЯЗАННОСТЬ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС: ОТ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ К СТРАТЕГИИ «LOVEMARK»

Митина Наталья Николаевна, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Предмет: современные практики управления персоналом, направленные на формирование эмоциональной привязанности сотрудников к организации, с фокусом на стратегию «Lovemark», её биологические, культурные и управленческие основания. *Цель:* осмысление и адаптация концепции «Lovemark» к сфере управления персоналом с целью формирования устойчивой лояльности и приверженности работников организации на основе эмоциональных связей, психологической безопасности и заботливого лидерства. *Дизайн исследования:* на основе контент-анализа научных источников, данных прикладных исследований и систематизации результатов опросов и экспериментов выдвинута гипотеза о том, что: во-первых, стратегия «Lovemark» позволяет сформировать у сотрудников глубокую эмоциональную привязанность к компании; во-вторых, высокий уровень эмоционального интеллекта, доверия и психологической безопасности усиливает вовлечённость и производительность; в-третьих, биохимические процессы (выработка «гормонов счастья») лежат в основе устойчивого формирования привязанности и мотивации персонала. Обоснована взаимосвязь между заботливым лидерством, культурой, управленческими практиками и нейропсихологическим состоянием работников. *Результаты:* сформулированы основные элементы стратегии «Lovemark» в управлении персоналом, основанные на принципах эмоционального интеллекта, доверия, психологической безопасности и заботливого лидерства. Показано, как учёт биологических факторов (окситоцин, дофамин, серотонин, эндорфины) и внедрение практик неформального взаимодействия способствуют росту мотивации, снижению стресса и повышению приверженности персонала. Предложены направления управленческого воздействия, усиливающие эмоциональную связь между организацией и сотрудниками, включая развитие эмпатии, поддержку социальных связей и признание достижений, что обеспечит предпосылки для снижения

текучности, роста вовлечённости и устойчивого развития организационной культуры.

Ключевые слова: стратегия «Lovemark», бренд работодателя, эмоциональный интеллект, заботливое лидерство, психологическая безопасность, нейропсихология, доверие, гормоны счастья.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/8/69-81

Введение

В последнее время в среде консультантов по организационному развитию и управлению персоналом на открытых площадках звучит новый для нашего уха термин «Lovemark». Хотя сама концепция «Lovemark», введенная К. Робертсом в 2004 году, изначально описывала бренды, вызывающие у потребителей сильную эмоциональную привязанность и лояльность, но, как нередко бывает, произошла диффузия, в результате которой эта идея стала находить применение и в управлении персоналом, предлагая новый взгляд на идеал отношений между работодателем и сотрудниками.

Дословно «Lovemark» в переводе с английского означает «знак любви», соответственно, в ракурсе управления человеческими ресурсами подразумевается, очевидно «знак любви к персоналу». Ответим на вопрос, уместно ли использовать этот термин в профессиональной среде, для чего обратимся к его этимологии.

Слово «love» имеет древнее происхождение, корень можно проследить до древнегерманского слова «lubo» или «luba», которое означает «дорогой», «дорогой человек» или «любимый»¹.

Общеславянское слово «любовь», имеющее индоевропейские корни (древнеиндийское «lúbhyati», латинское «libet», немецкое «lieb»), образовано от основы «люб», как и слово «любой» (или любви), что первоначально обозначало «возбуждающий неодолимое желание, страсть; тот, который при свободе выбора нравится больше»². В древнегреческом языке присутствует известная терминология, дающая определения различных видов любви: «Эрос» – неукротимая, обжигающая любовь-страсть; «Филия» – любовь-дружба, находящая выражение в хороших социальных отношениях; «Сторге» – любовь-привязанность, предпочтительная в семейной жизни; «Агапэ» – жертвенная любовь, способная на подвиг, защиту объекта любви ценой собственной жизни³. В соответствии с христианским мировоззрением «человеку, созданному по образу и подобию Божьему, вменяется в обязанность братская, безмотивная, жертвенная и бескорыстная любовь ко всем людям»⁴. Любовь к ближнему, зафиксированная в виде божественной запо-

¹ Online etymology dictionary. Доступно: <https://www.etymonline.com> (дата обращения: 19.02.2025).

² Шанский Н.М., Иванова В.В., Шанская Т.В. Краткий этимологический словарь русского языка / под ред. С.Г.Бархударова. М.: Просвещение, 1975, с. 250. 543 с.

³ Соловьева Г.Г. О человеке, его вере, любви, справедливости, богатстве, счастье. Ч. 2. Алматы, б. и., 2016.

⁴ Любовь к ближнему // Атеистический словарь / Под общ. ред. М. П. Новикова. М.: Поли-

веди, присутствует и в Ветхом завете (Левит 19:18), и в Новом (Мф. 22:39)⁵.

Толковый словарь Ожегова определяет любовь шестью дефинициями, среди которых «глубокое эмоциональное влечение, сильные сердечные чувства; чувство глубокого расположения, самоотверженности и искренней привязанности; постоянная, сильная склонность, увлеченность чем-нибудь; интимные отношения, интимная связь».

Любовь, в соответствии с Толковым словарем Ушакова, это «чувство привязанности, основанное на общности интересов, идеалов, на готовности отдать свои силы общему делу; такое же чувство, основанное на взаимном расположении, симпатии, близости; такое же чувство, основанное на половом влечении, отношениях двух лиц, взаимно связанных этим чувством».

Итак, мы видим, с одной стороны, слово древнего происхождения с корнем, понятном на многих языках, с другой стороны, – его многогранный смысл совершенно не исключает возможности использования термина «Lovemark» по отношению к персоналу с позиции формирования здоровых социальных отношений и привязанности, детерминированных схожестью интересов, идеалов и ценностей.

«Lovemark» можно определить как стратегию, направленную на формирование у сотрудников глубокой эмоциональной привязанности к компании, основанной на доверии, уважении и взаимной поддержке. Это выходит за рамки традиционного подхода к бренду работодателя, поскольку стратегия нацелена на создание особой среды, в которой персонал не просто удовлетворен условиями труда, но и испытывает искреннюю приверженность к своему месту работы.

Методы и результаты исследования

Хотя элементы заботы о персонале и стремление к созданию благоприятной рабочей атмосферы присутствовали и ранее, стратегия «Lovemark», если отталкиваться от традиционного бренд-менеджмента [3, 13], предлагает более глубокий и осознанный подход к этим аспектам, акцентируя внимание на эмоциональной связи, подчеркивая важность любви и привязанности в профессиональных отношениях, что является относительно новым направлением в управлении персоналом. Следующая схема отражает основные аспекты стратегии «Lovemark» (рис. 1).

тиздат, 1986. 512 с.

⁵ Библия. Библия онлайн. Доступно: <https://bible.by/> (дата обращения: 19.02. 2025).



Рис. 1. Структурное содержание стратегии «Lovemark»

Источник: составлено автором

Рассмотрим элементы, дополняющие и расширяющие традиционное содержание бренда работодателя, позволяющие сформировать стратегию «Lovemark» в организации.

Эмоциональный интеллект и продуктивность

«Способность воспринимать эмоции, интегрировать их для облегчения мыслительного процесса, понимать эмоциональные состояния и управлять эмоциями для личностного роста», – именно это определение эмоционального интеллекта (ЭИ) считается классическим, предложенным 35 лет назад П.Саловей и Дж. Майером [14]. Проведенные позднее исследования показывают, что ЭИ руководителей и персонала напрямую связан с эффективностью работы. Модель ЭИ Рувена Бар-Она демонстрирует значительное влияние на физическое здоровье, когнитивное функционирование, профессиональную эффективность и лидерство, а также на креативность и инновационное мышление [6].

Эмоциональный интеллект играет важную роль в способности индивида управлять своими эмоциями, понимать чувства других и эффективно справляться со стрессовыми ситуациями. В сферах с высокими эмоциональными нагрузками высокий уровень ЭИ может способствовать более эффективному принятию управленческих решений, снижению стресса и повышению качества работы.

Исследования показывают, что существует четкая взаимосвязь между уровнем ЭИ и стилем решения рабочих проблем, которые были объединены в три группы:

– проблемно-ориентированный стиль (решение проблем, поиск информации, стратегическое планирование);

– эмоционально-ориентированный стиль (социальная поддержка, принятие, религиозные убеждения);

– избегающий стиль (отрицание, уход от проблемы, самообвинение) [11].

Обобщить результаты исследований можно следующим образом (табл.1).

Таблица 1

Результаты исследования взаимосвязи между уровнем ЭИ
и стилем решения рабочих проблем

Взаимосвязь между уровнем ЭИ и стилем решения рабочих проблем		Пояснение
Выявленные результаты	Значение ко- эффициента корреляции	
Положительная корреляция между высоким уровнем ЭИ и проблемно-ориентированным стилем решения рабочих проблем.	$r = 0,312$ ($p < 0,05$)	Это говорит о том, что руководители и работники с высоким уровнем ЭИ чаще выбирают конструктивные стратегии решения проблем.
Положительная корреляция между высоким уровнем ЭИ и социальной поддержкой	$r = 0,256$ ($p < 0,05$)	Подчеркивает важность межличностных связей в снижении стресса.
Положительная корреляция между низким уровнем ЭИ и избегающим поведением	$r = -0,298$ ($p < 0,05$)	Отрицание, уход от проблемы, самообвинение чаще выбирают руководители и работники с низким уровнем ЭИ

Источник: составлено автором на основании [11].

Можно сделать предварительный вывод о том, что руководителям стоит отслеживать поведенческие модели персонала и корректировать их через обучение и коучинг, тем самым развивая ЭИ и обеспечивая в дальнейшем результативные альтернативы для решения возникающих задач, проблем, преодоления стресса и выгорания. Не менее важно работать над собственной эмоциональной компетентностью, которая поможет вдохновлять, поддерживать сотрудников и управлять конфликтами.

Создание психологически безопасной среды

Концепция психологической безопасности, разработанная профессором Э.Эдмондсоном из Гарвардской школы бизнеса, получила широкое признание в академической среде. Её исследования демонстрируют, что создание среды, в которой сотрудники не боятся негативных последствий для своей самооценки, статуса или карьеры, способствует получению следующих социально-экономических эффектов:

а) улучшение командного обучения – психологически безопасные команды более склонны к совместному обучению, обмену знаниями и адаптации к изменениям, что повышает их общую эффективность [5];

б) повышение инновационности – в условиях психологической безо-

пасности сотрудники чувствуют себя свободными в выражении новых идей и предложений, что способствует инновациям и улучшению бизнес-процессов [2];

в) усиление вовлеченности – когда сотрудники не боятся негативных последствий, они проявляют большую инициативу и ответственность, что положительно сказывается на их вовлеченности и продуктивности [7].

Есть и количественные данные, подтверждающие вышеприведенные тезисы: так, по данным опроса консалтинговой компании Gallup 2017 г., только 3 из 10 сотрудников полностью согласны с утверждением, что их мнение учитывается на рабочем месте. По расчетам Gallup, увеличение этого показателя до 6 из 10 могло бы привести к снижению текучести кадров на 27%, уменьшению числа несчастных случаев на 40% и повышению производительности на 12%⁶.

Считается, что ключевым элементом создания психологически безопасной среды в организации является доверие, которое, в свою очередь, можно рассматривать как совокупность доверия к себе (уверенности в своих силах, компетентности, способности справляться с жизненными ситуациями и принимать верные решения), доверия к другим (готовности воспринимать окружающих как надежных, честных и доброжелательных, а также устанавливать с ними открытые и конструктивные отношения) и доверия к миру, социальному окружению (убежденности в предсказуемости, стабильности и справедливости социальных институтов и окружающей действительности)⁷.

Исследования, рассматривавшие взаимосвязь между доверием, как компонентом психологической безопасности, и удовлетворенностью повседневной деятельностью, что может быть связано с моральным духом команды, показало, что существует положительная корреляция между доверием к себе и показателями психологического благополучия, такими как личностный рост ($r = 0,423$, $p < 0,045$), позитивные отношения с другими ($r = 0,375$, $p < 0,05$) и жизненная цель ($r = 0,362$, $p < 0,05$). Установлена положительная связь между доверием к другим людям и показателями позитивных отношений с другими ($r = 0,352$, $p < 0,05$) и личностным ростом ($r = 0,331$, $p < 0,05$). Доверие к себе имеет более значимые корреляции с показателями психологического благополучия по сравнению с доверием к другим людям [4].

Таким образом, создание психологически безопасной среды, основанной на доверии как со стороны руководителей, так и персонала, способствует повышению командной эффективности, инновационности, удовлетворенности сотрудников и позитивно влияет на удержание персонала.

Принципы заботливого лидерства

Исследователи приходят к мысли, что в XXI веке лидерство больше

⁶ Эдмондсон Э. Работа без страха. Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности. Том 102 (Библиотека Сбера). Москва, Альпина ПРО. 2025. 245 с.

⁷ Скрипкина Т.П. Психология доверия. М.: АCADEMA, 2000. 264 с.

не связано с властью, – оно связано с влиянием. Заботливое лидерство (лидерство служения, этическое лидерство) возникло как трансформационный подход, ставящий во главу угла развитие, благополучие и успех персонала, а не жесткий иерархический контроль.

Концепция заботливого лидерства (Servant Leadership) предполагает, что руководитель выступает в роли наставника и партнёра, создающего благоприятную среду для развития сотрудников и повышения их вовлеченности [9]. Этот подход основан на приоритете интересов команды и организации над личными интересами лидера. Ключевые принципы, посредством которых заботливое лидерство повышает вовлечённость сотрудников:

- приоритет развития сотрудников: руководители, практикующие заботливое лидерство, активно способствуют профессиональному и личностному росту своих подчинённых, предоставляя возможности для обучения и наставничества;

- формирование доверия через прозрачность: такие лидеры действуют открыто, делятся информацией и вовлекают сотрудников в процесс принятия решений, что укрепляет доверие внутри команды;

- создание чувства принадлежности: они формируют инклюзивную культуру, где каждый сотрудник ощущает свою ценность и значимость, что усиливает приверженность организации;

- предоставление автономии: заботливые лидеры доверяют своим сотрудникам, позволяя им принимать решения и брать на себя ответственность, что повышает их уверенность и вовлечённость;

- признание достижений: они отмечают и поощряют успехи сотрудников, что способствует повышению мотивации и удовлетворённости работой [10].

Доказано, что подход Servant Leadership оказывает сильное влияние на удовлетворенность работой. Из 14 изученных стилей лидерства связь между стилем руководства и удовлетворенностью работой была второй по силе для Servant Leadership ($r = 0,73$) [8].

Известная авиакомпания Southwest Airlines, проект Google «Аристотель», торговая платформа Zappos, внедрив в свою работу принципы заботливого лидерства, показали рост вовлеченности в среднем на 60%, более высокую степень удержания сотрудников, сплоченности команд, снижение стресса на 74% и 50% рост производительности⁸.

Нельзя не отметить еще один аспект: концепция заботливого лидерства востребована среди поколения Z, что крайне важно в условиях неостанавливающегося дефицита квалифицированных кадров. Зумеры ищут рабочие места, где ценится их вклад, обеспечивается поддержка и развитие. Руководители, выступающие в роли наставников и партнёров, проявляющие внимание к благополучию персонала, инвестирующие в профессиональный

⁸ How Service Leadership increases Employee Engagement/ CE Interim Management Group. Доступно: <https://ceinterim.com> (дата обращения: 12.03.2025).

рост сотрудников, создающие поддерживающую среду, более привлекательны для зуммеров по сравнению с другими типами лидеров.

Биологический и эволюционный аспект

Человеческий мозг эволюционно ориентирован на социальные связи и привязанность. Эволюционный аспект состоит в том, что способность людей к сотрудничеству и формированию социальных связей была ключевой для выживания человеческих сообществ, причем важную роль в развитии этих способностей играл гормон окситоцин, поддерживая привязанность и заботу о потомстве, что повышало шансы на выживание вида. С точки зрения биологии известно, что окситоцин, часто называемый «гормоном любви», «играет ключевую роль в формировании и поддержании любовных отношений, его влияние проявляется в усилении привязанности и доверия, снижении стресса и тревожности, улучшении эмпатии и понимания, стимуляции сексуального возбуждения, формировании положительных воспоминаний [12]».

Биологический аспект дополнил и раскрыл П.Зак – нейроэкономист, известный своими исследованиями роли гормона окситоцина в формировании доверительных отношений и морального поведения в организации, он описал, как окситоцин способствует формированию и укреплению доверия и сотрудничеству между людьми, а также его влияние на экономические и социальные взаимодействия. Он также показал, как понимание роли окситоцина может помочь в создании более доверительных и эффективных корпоративных культур [15]. Расширила знания и описала влияние группы из четырех «гормонов счастья» – окситоцина, дофамина, серотонина и эндорфина – почётный профессор Калифорнийского университета Л.Г. Бройнинг⁹. Она подробно описала роль этих нейрохимических веществ в формировании чувства счастья и предложила практические методы для повышения их уровня.

На основе контент-анализа научных публикаций схематически можем представить биологическую составляющую стратегии «Lovemark» следующим образом (рис.2).

Учет биологических и эволюционных аспектов может помочь современным руководителям воплотить знание в следующие практические действия: признание достижений сотрудников: (регулярное и искреннее признание успехов сотрудников повышает уровень «гормонов счастья», что укрепляет доверие и мотивацию); проявление поддержки и эмпатии (проявление заботы и понимания в отношении личных и профессиональных потребностей сотрудников способствует созданию доверительной атмосферы); обучение и развитие (инвестирование в профессиональный рост сотрудников демонстрирует заботу об их будущем, что укрепляет доверие к руководству); создание возможностей для социального взаимодействия

⁹ Бройнинг Л. Г. Гормоны счастья. Приучите свой мозг вырабатывать серотонин, дофамин, эндорфин и окситоцин. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 320 с.

(организация мероприятий, способствующих неформальному общению, укрепляет связи между сотрудниками и способствует повышению уровня «гормонов счастья»).

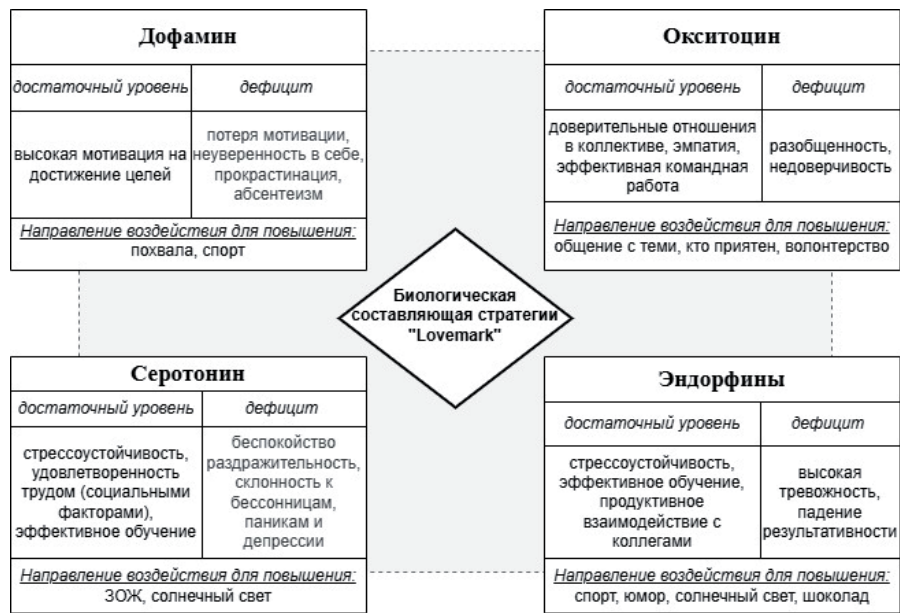


Рис. 2. Биологические элементы стратегии «Lovemark»
 Источник: составлено автором на основе [12, 15]

Остановимся на организационно-управленческих возможностях для неформального социального взаимодействия, зачастую недооцененного. Так, согласно исследованию сервиса «Работа.ру», проведённому в 2024 году, 78% российских компаний организуют неформальные корпоративные мероприятия для своих сотрудников. Частота проведения таких мероприятий распределяется следующим образом (рис. 3).

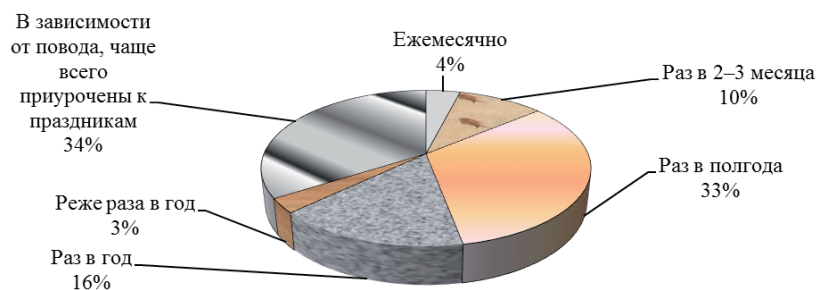


Рис. 3. Распределение частоты проведения неформальных корпоративных мероприятий в российских организациях в 2024г.
 Источник: составлено автором на основе¹⁰

¹⁰ Неформальные корпоративные мероприятия проводят 78% работодателей / СберБизнесLive. Доступно: <https://sberbusiness.live/> (дата обращения: 19.03.2025).

Как видим из диаграммы, управленческий корпус недооценивает роль и значение неформальных корпоративных мероприятий, тогда как они могли бы стать значимым элементом реализации стратегии «Lovemark», существенным образом обеспечивая позитивное воздействие на «гормоны счастья» у персонала. К таким мероприятиям можно отнести следующие:

- регулярные совместные обеды или кофе-брейки: создание пространства для неформального общения помогает сотрудникам лучше узнать друг друга и укрепить горизонтальные связи;

- командные выезды, тимбилдинги, волонтерские акции: организация совместных мероприятий вне офисного пространства способствует сплочению коллектива и улучшению коммуникации;

- празднование достижений и дней рождения: отмечание личных и командных успехов усиливает чувство принадлежности и поддержки;

- спортивные и творческие активности: участие в совместных спортивных мероприятиях или творческих мастер-классах способствует развитию доверия и сотрудничества.

Пока в научной литературе нет результатов достоверных исследований, доказывающих рекомендации по поводу регулярности таких мероприятий, но, как нам представляется, они должны организовываться чаще, чем «раз в год» или «раз в полгода». Как говорится в известном стихотворении Н.Заболоцкого, «...душа обязана трудиться и день и ночь, и день и ночь!».

Заключение

Итак, любить персонал не только можно, но и нужно. Реализация стратегии «Lovemark», отличающейся от классического представления о содержании бренда работодателя более глубоким наполнением, направленная на создание положительной эмоциональной связи между работодателем и персоналом, позволяет сформировать приверженность организации, надежно удерживая тех, кто важен и нужен. Поскольку в современной парадигме управления персоналом возникает потребность в переходе от традиционных методов мотивации к более глубокой, эмоционально ориентированной стратегии, направленной на формирование прочной привязанности сотрудников к организации, то концепция «Lovemark», адаптированная к управлению человеческими ресурсами, открывает новые возможности для создания уникальной организационной культуры, основанной на доверии, уважении и взаимной поддержке. В работе доказано, что сочетание эмоционального интеллекта, психологической безопасности и заботливого лидерства существенно повышает уровень вовлечённости и удовлетворённости персонала.

Особое внимание уделено биологическим аспектам мотивации, связанным с выработкой нейромедиаторов счастья — окситоцина, дофамина, серотонина и эндорфинов. Их влияние способствует укреплению социальных связей внутри коллектива и снижению стрессовых реакций, что, в свою очередь, повышает продуктивность и снижает текучесть персонала. Представлена структурная модель стратегии «Lovemark», объединяющая эмо-

циональные, поведенческие и нейробиологические компоненты, а также практические рекомендации по внедрению, включающие развитие эмпатии, организацию неформального общения и признание достижений сотрудников.

Таким образом, внедрение стратегии «Lovemark» способствует не только повышению лояльности и мотивации работников, но и созданию устойчивой и адаптивной организационной культуры, что является важным фактором конкурентоспособности в условиях турбулентно меняющейся бизнес-среды.

Список источников

1. Камбарова К.У. Общечеловеческие ценности: понятие и сущность // *Молодой ученый*, 2016, no. 11 (115), с. 1810-1812. Доступно: <https://moluch.ru/archive/115/30384/> (дата обращения: 24.02.2025).
2. Кисляков П.А., Шмелева Е.А. Концептуальные подходы и методы диагностики психологической безопасности за рубежом // *Современная зарубежная психология*, 2023, т. 12, no. 3, с. 8-18.
3. Митина Н.Н. Инновации в управлении персоналом организаций: анализ технологических трендов // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 7 (139), с. 74-82.
4. Сунцова Я.С. Психологическое благополучие личности в связи с доверием к себе и людям // *Вестник Удмуртского университета. Серия философия. Психология. Педагогика*, 2020, т. 30, вып. 1, с. 33-47.
5. Эдмондсон Э. Психологическая безопасность и обучающее поведение в рабочих командах // *Administrative Science Quarterly*, 1999, no. 44(2), с. 350-383.
6. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) // *Psicothema*, 2006, no. 18 (suppl.), с. 13-25.
7. Edmondson A.C. & Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, no. 1(1), с. 23-43.
8. Esra Çakmak, Özge Öztekin, Engin Karadağ: *The Effect of Leadership on Job Satisfaction*. In: *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer International Publishing, Cham, 2015, pp. 29-56.
9. Greenleaf R.K. & Spears L.C. (Eds.). *On Becoming a Servant-Leader*. Jossey-Bass, 1996.
10. Hans H. Hinterhuber, Anna Maria Pircher-Friedrich, Leonhard J. Schnorrenberg (Hrsg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung*. Erich Schmidt Verlag, 2007.
11. Kulkarni H., Sudarshan C.Y. & Begum S. Emotional Intelligence and its Relation to Coping Styles in Medical Internees // *International Journal of Contemporary Medical Research*, 2016, no. 3(5), pp. 1270-1274.
12. Meyer Dixie. Selective Serotonin Reuptake Inhibitors and Their Effects on Relationship Satisfaction (англ.) // *The Family Journal: journal*, 2007, Vol. 15, no. 4, pp. 392-397.
13. Roberts K. *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. Murdoch Books, 2004. 221 p.
14. Salovey P. & Mayer J.D. Emotional intelligence // *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, no. 9(3), pp. 185-211.
15. Zak P.J. *The Moral Molecule: How Trust Works*. New York: Dutton, 2012.

EMOTIONAL ATTACHMENT AS A MANAGEMENT RESOURCE: FROM EMPLOYER BRAND TO THE «LOVEMARK» STRATEGY

Mitina Natalya Nikolaevna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Importance: contemporary human resource management practices aimed at forming employees' emotional attachment to the organization, focusing on the «Lovemark» strategy and its biological, cultural, and managerial foundations. *Purpose:* to conceptualize and adapt the «Lovemark» concept to human resource management in order to develop sustainable loyalty and commitment among employees based on emotional bonds, psychological safety, and caring leadership. *Research design:* based on content analysis of scientific literature, applied research data, and systematic review of surveys and experiments, the hypothesis was proposed that: first, the «Lovemark» strategy enables employees to form a deep emotional attachment to the company; second, a high level of emotional intelligence, trust, and psychological safety enhances engagement and productivity; third, biochemical processes (production of «happiness hormones») underlie the sustainable formation of attachment and employee motivation. The interconnection between caring leadership, organizational culture, managerial practices, and employees' neuropsychological states is substantiated. *Results:* the main components of the «Lovemark» strategy in human resource management were formulated, based on principles of emotional intelligence, trust, psychological safety, and caring leadership. It is demonstrated how consideration of biological factors (oxytocin, dopamine, serotonin, endorphins) and the implementation of informal interaction practices contribute to increased motivation, stress reduction, and enhanced employee commitment. Managerial actions are proposed to strengthen the emotional connection between the organization and employees, including the development of empathy, support of social ties, and recognition of achievements, providing the basis for reduced turnover, increased engagement, and sustainable development of organizational culture.

Keywords: «Lovemark» strategy, employer brand, emotional intelligence, caring leadership, psychological safety, neuropsychology, trust, happiness hormones.

References

1. Kambarova K.U. Obshchechelovecheskie cennosti: ponyatie i sushchnost' [Universal human values: concept and essence]. *Molodoj uchenyj*, 2016, no. 11 (115), pp. 1810-1812. Available at: <https://moluch.ru/archive/115/30384/> (accessed: 24.02.2025). (In Russ.)
2. Kislyakov P.A., Shmeleva E.A. Konceptual'nye podhody i metody diagnostiki psihologicheskoy bezopasnosti za rubezhom [Conceptual approaches and methods of psychological safety assessment abroad]. *Sovremennaya zarubezhnaya psihologiya*, 2023, t. 12, no. 3, pp. 8-18. (In Russ.)
3. Mitina N.N. Innovacii v upravlenii personalom organizacij: analiz tekhnologicheskikh trendov [Innovations in personnel management: analysis of technological trends]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2021, no. 7 (139), pp. 74-82. (In Russ.)
4. Suncova Ya.S. Psihologicheskoe blagopoluchie lichnosti v svyazi s doveriem k sebe i lyudyam [Psychological wellbeing of the individual in connection with self-trust and trust in others]. *Vestnik udmurtskogo universiteta. Seriya filosofiya. Psihologiya. Pedagogika*, 2020, T. 30, vyp. 1, pp. 33-47. (In Russ.)
5. Edmondson E. Psihologicheskaya bezopasnost' i obuchayushchee povedenie v rabochih komandah [Psychological safety and learning behavior in work teams.]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, no. 44(2), pp. 350-383. (In Russ.)
6. Bar-On R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 2006, no. 18 (suppl.), pp. 13-25. (In Eng.)
7. Edmondson A.C. & Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, no. 1(1), pp. 23-43. (In Eng.)
8. Esra Çakmak, Özge Öztekin, Engin Karadağ: The Effect of Leadership on Job Satisfaction. In: *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer International Publishing, Cham, 2015, pp. 29-56. (In Eng.)
9. Greenleaf R.K. & Spears L.C. (Eds.). *On Becoming a Servant-Leader*. Jossey-Bass, 1996. (In Eng.)
10. Hans H. Hinterhuber, Anna Maria Pircher-Friedrich, Leonhard J. Schnorrenberg (Hrsg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung*. Erich Schmidt Verlag, 2007. (In Eng.)
11. Kulkarni H., Sudarshan C.Y. & Begum S. Emotional Intelligence and its Relation to Coping Styles in Medical Internees. *International Journal of Contemporary Medical Research*, 2016, no. 3(5), pp. 1270-1274. (In Eng.)
12. Meyer Dixie. Selective Serotonin Reuptake Inhibitors and Their Effects on Relationship Satisfaction (angl.). *The Family Journal: journal*, 2007, Vol. 15, no. 4, pp. 392-397. (In Eng.)
13. Roberts K. *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. Murdoch Books, 2004. 221 p. (In Eng.)
14. Salovey P. & Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, no. 9(3), pp. 185-211. (In Eng.)
15. Zak P.J. *The Moral Molecule: How Trust Works*. New York: Dutton, 2012. (In Eng.)