

## РАЗДЕЛ IV

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

---

## Нелояльность персонала как угроза безопасности организации

Л. А. Агатова, Г. Л. Смолян, Г. Н. Солнцева

Ранее были рассмотрены (1, 2) психологические механизмы формирования умышленных, злонамеренных действий сотрудников организации, действий, представляющих главные угрозы безопасности в информационных и иных человеко-машинных системах, связанные с человеческим фактором. 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. В настоящей статье обсуждаются *психологические* аспекты этой проблемы.

### 1. Основное содержание понятия «лояльность персонала к организации» и его атрибуты

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-

характеристикам человека. Согласно БСЭ, понятие «лояльность» имеет следующие значения:

1. Верность действующим законам, постановлениям органов власти;
2. Корректное, благожелательное отношение к кому-либо, чему-либо.

В «Словаре по общественным наукам» это понятие определяется как установка на поведение, заключающаяся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а также в выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними. Представленные определения не противоречат, но дополняют друг друга, описывая разные стороны феномена лояльности.

Одной из первых работ, в которых подробно рассматривалось понятие «лояльность», его природа и проявления в контексте функционирования организации была «Философия лояльности» Джошуа Ройса, написанная в 1908 г. В книге было впервые научно определено это понятие. В рамках предлагаемой автором описательной модели лояльность рассматривалась в трех основных аспектах: лояльность потребителей, лояльность сотрудников и лояльность инвесторов. Данное понятие относилось к сфере менеджмента. При этом «лояльность» понималась как приверженность с точки зрения покупателей, добросовестность с точки зрения сотрудников, взаимное доверие, уважение и поддержка с точки зрения инвесторов соответственно (3) В настоящее время понятие «лояльность» активно анализируется в рамках организационной психологии. В этом контексте в основном изучается лояльность персонала к своей организации, а также лояльность клиентов в отношении предоставляемых им товаров и услуг (4).

В западной психологии существуют два направления интерпретации «лояльности» (5). Первое рассматривает лояльность как преданность, приверженность, верность организации и закреплено термином *organizational commitment*. Данное направление стремится раскрыть организационные факторы лояльности. Лиман Портер говорит о лояльности как состоянии, в котором человек идентифицирует себя с организацией, ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей. Степень выраженности лояльности рассматривается им как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Лояльность включает в себя силу убежденности и принятия целей и ценностей компании, готовность прикладывать усилия в интересах организации и желание продолжать работать в организации длительное время.

Второе направление скорее делает акцент на лояльности как психологическом явлении и относится именно к персоналу организаций. В рамках

данного направления за лояльностью закреплен термин *employee loyalty*. Но это понятие недостаточно четко отграничивается от понятия *organizational commitment*, а периодически даже включается в него.

Содержание понятия «лояльность» связано также с разработанной Розабетт Кантер концепцией аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к ней (6). Лояльность рассматривается автором с точки зрения вклада эмоциональных переживаний сотрудника в свою профессиональную деятельность, готовности отдавать энергию и быть преданным организации. Лояльность к организации проявляется в чувстве гордости за организацию и желании «присоединиться» к ней, в эмоциональной привязанности к организации, идентификации и вовлеченности в организацию.

В рамках аффективной лояльности другими авторами часто рассматривается моральная (ценностная) лояльность. Последняя выражается именно в принятии организационных целей и ценностей (организационных норм, миссии компании, ее авторитета).

Весьма распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция лояльности Д. Мейера и Н. Ален (7). 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 (6):

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 «ненанесению вреда», а лояльность, преданность, верность — это, скорее, «причинение пользы».

Многие авторы сопоставляют понятие лояльности с такими понятиями, как «благонадежность», «приверженность организации» и т. п. (8).

М. Магура определяет «приверженность» как «преданность, верность, патриотизм», аналогично *organizational commitment*, подразумевающую идентификацию сотрудника с целями и ценностями организации, что выражается в вовлеченности в рабочий процесс и эмоциональной привязанности к организации (9–11). Лояльность является одним из компонентов приверженности.

Приверженность подразумевает различную степень разделения персоналом целей и ценностей компании. Если цели и ценности сотрудника и организации тождественны, то имеет место идентификация. Если цели и ценности сотрудника включены в организационные, то можно говорить о его вовлеченности. Лояльность же соответствует случаю, когда цели и ценности сотрудника и организации взаимно пересекаются.

Уровень приверженности работников зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех выше описанных аспектов. Он в значительной мере определяет степень восприимчивости персонала как к внешним (зарплата, льготы, рабочие условия и т. д.), так и к внутренним стимулам (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений). Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы.

Ряд отечественных авторов ограничиваются рассмотрением нормативного аспекта лояльности. Так, А. В. Ковров (12,13) говорит о лояльности только в контексте безопасности при изучении хищений, совершаемых сотрудниками на предприятии (Ковров, 1998, 2004). И. Чумарин определяет лояльность персонала как добровольное следование законным правилам и процедурам организации (14). К. Харский (15) же предлагает понимать благонадежность как законопослушность в широком смысле слова, а лояльность — как чувство преданности чему-то конкретному (Харский, 2003).

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.

Лояльность мечтателя предполагает наличие внутренней мотивации. Такая лояльность способна достигать очень высокого уровня, но этот уровень может существенно упасть, если ожидания сотрудников, относящихся к данному типу, не будут постепенно оправдываться.

3. «Наследник». Наследник не сам выбирает свой путь, его к нему обязывает либо влияние прошлого, либо влияние других людей. Такого рода лояльность относительно легко и быстро создается, не требует специальных каждодневных усилий по поддержанию, но, как правило, не достигает очень высокого уровня.

4. «Зомби». Это лояльность на основании внешних мотиваторов и будущего времени. Этот тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Сотрудников, относящихся к данному типу, легче всего переманить конкурентам.

Харский также различает несколько уровней лояльности, где каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности:

1. Лояльность на уровне внешних атрибутов (использование фирменной символики организации и т. п.);
2. Лояльность на уровне поступков, поведения (поведение, соответствующее принятым стандартам, регламенту, следование групповым нормам и правилам). Определяющим на этом уровне является материальный фактор;
3. Лояльность на уровне способностей. Способность делать что-либо объединяет в себе и поведение, и умения, и навыки, и стереотипы. Соответственно, лояльность на уровне способностей подразумевает, что человек обладает определенными умениями, он может воспроизводить определенное поведение, у него есть необходимые навыки и стереотипы.
4. Лояльность на уровне убеждений. Это максимальный уровень лояльности, которого может достичь большинство людей в течение всей своей жизни. Хотя этот уровень лояльности весьма желателен для организации, чаще всего массово он встречается в партиях, религиозных организациях и т. п.
5. Лояльность на уровне идентичности. Высший уровень лояльности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и организацию. Можно предположить, что знаменитая японская система пожизненного найма способствует возникновению наивысшего уровня лояльности.

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. Формальными показателями уровня лояльности сотруд-

ников являются стаж (чем он выше, тем лояльнее сотрудник), текучесть кадров и профессиональная эффективность сотрудников (16).

Описывая особенности лояльности к организации, О. Климентова (17) 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. Доминяк (18,19) различает два типа лояльности персонала к организации: активную и пассивную. К активной лояльности относятся категории, определяющие границу между лояльным и безразличным сотрудником:

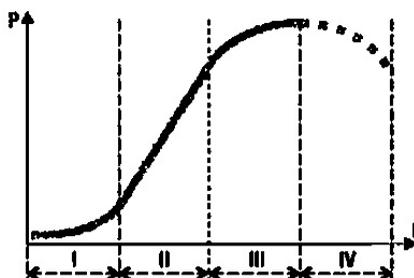
- расположенность;
- осознанные действия в интересах компании;
- разделение принципов и целей работы компании;
- заинтересованность в результатах.

К пассивной лояльности можно отнести категории, определяющие границу между безразличным и нелояльным сотрудником:

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

Автор также выделяет уровни развития лояльности. Согласно Доминяку, развитие лояльности представляет собой S-образную кривую и включает в себя этапы медленного развития (становления), интенсивного роста, стабилизации, «умирания» (см. рис. 1).

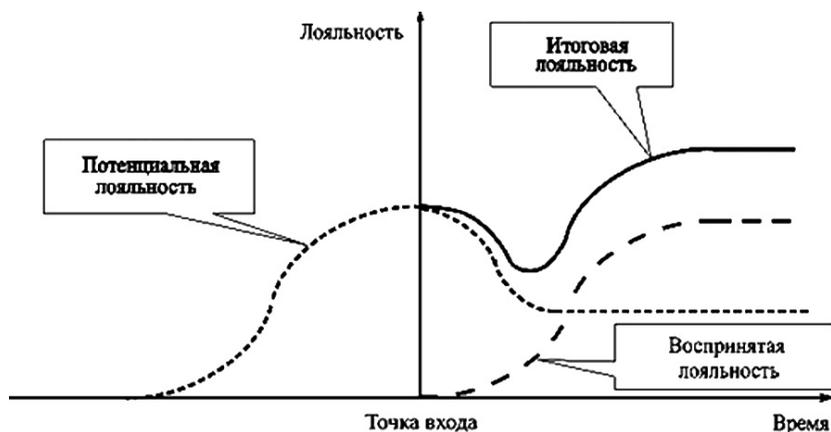
До поступления на работу в организацию потенциальный сотрудник сначала не владеет информацией об организации или владеет в минимальном объеме (некая «нулевая» точка). В процессе формирования решения о поступлении на работу он накапливает знания об организации, условиях



**Рис. 1.** Кривая развития системы  
(P — параметр системы: лояльность, t — время)

работы, предполагаемой компенсации и т. п. Одновременно формируется и идеальная картина ожиданий потенциального сотрудника. Его лояльность к организации, которую можно назвать потенциальной, или предварительной, растет (предположительно по S-образной кривой). На стадии стабилизации он входит в организацию. С момента «входа» эта лояльность начинает снижаться за счет расхождений между идеальной картиной ожиданий и реальной жизнью организации. Длительность этого спада определяется наличием отложенных (долгосрочных) ожиданий.

С момента входа в организацию у сотрудника начинает формироваться другая лояльность, основанная на реальном опыте пребывания в организации. Такую лояльность можно назвать воспринятой лояльностью. Она также должна развиваться по S-образной кривой (см. рис. 2).



**Рис. 2.** Модель развития организационной лояльности В. Доминьяка

Общая («итоговая») лояльность складывается из потенциальной и воспринятой лояльности. Следовательно, результирующая кривая развития лояльности может быть построена на основе двух кривых: потенциальной лояльности и воспринятой лояльности.

Уровень потенциальной лояльности создает своеобразное «опорное напряжение» для развития лояльности. Величина этой «опоры» связана с реализацией ожиданий, т. е. насколько соответствует организационная действительность ожиданиям. В зависимости от степени расхождений между картиной ожиданий и восприятием действительности потенциальная лояльность снижается до некоторого уровня, а затем стабилизируется. Следовательно, итоговая лояльность сначала снижается, затем начинает развиваться в соответствии с ростом воспринятой лояльности.

Таким образом, общая лояльность будет тем выше, чем больше совпадений между идеальной картиной ожиданий и реальной картиной жизни организации (т. е. кривая потенциальной лояльности может и не опуститься до нулевой отметки). Существует нелинейная связь организационной лояльности со стажем работы в организации, причем на протяжении первых двух лет работы уровень организационной лояльности снижается, а затем начинает расти.

Во все сферы современной жизни пролез умный компьютер, но значение человека осталось незыблемым, сменились только приоритеты. Профессионализм не является теперь единственным критерием при выборе специалиста. Все большее значение приобретает лояльность специалиста.

## 2. Кто такие нелояльные сотрудники?

... Д. Староверов (20) выделяет 7 типов поведения субъекта, которые, представляет угрозу безопасности организации:

*Аддитивное 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.* Главная 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 (20) 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* (3,21, 22)

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 сотрудни-

кам 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 (23).

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 (11):

- 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 организацией). принцип реальности участия работников в управлении;
  - Развитие технологий обратной связи (между сотрудниками и руководством), а также развитие контактов между персоналом различных уровней (24).

М. И. Магура и М. Б. Курбатова (11) отдельно останавливаются на мерах дисциплинарного воздействия на трудовую мотивацию. Это нежелательные для работника последствия, следующие за тем или иным нарушением или уклонением от установленных в организации норм и правил поведения, за отклонением работника от выполнения требований своей профессиональной или должностной роли. 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 неличностным 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,

С. Горностаев (25) выделяет следующие нематериальные организационные факторы, повышающие недовольство трудовой деятельностью в организации и влияющие на увеличение нелояльности как готовности сменить место работы:

- 1) отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства как фактор оставления места работы отметили 65,8 % опрошенных;
- 2) невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника — 60 %;
- 3) отсутствие уважения к личности сотрудника со стороны руководства — 51,5 %;
- 4) низкая востребованность результатов труда и достижений по работе — 34,2 %;
- 5) невозможность самореализации на занимаемой профессиональной позиции и отсутствие перспектив карьеры в организации — 31,5 %;
- 6) отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками — 28,6 %;
- 7) конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами — 22,9 %;
- 8) отрицательное отношение к профессиональной деятельности в коллективе — 17,2 %;
- 9) авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников — 14,3 %;
- 10) содержание деятельности, не вызывающее интереса — 14,3 %.

По мнению В. И. Прасолова(26), работа руководства, направленная на поддержание и повышение лояльности персонала к организации должна вестись по следующим трем основным направлениям:

1. кадровая работа — работа по формированию корпоративной культуры, решению вопросов соотношения оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка, обучение кадров и др.;
2. социально-психологическая работа — учет личностных факторов при подборе персонала, контроль над состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа, сплоченности и др.;
3. безопасность — выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления несанкционированных действий сотрудников внутри фирмы, а

также пресечение попыток внешних агентов нанести экономический ущерб предприятию с использованием его кадрового потенциала.

Ряд исследователей проблемы лояльности отмечают, что характеристики личности руководителя сами по себе могут стать средством повышения лояльности персонала к организации (27, 28) Так, О. Овчинникова выделяет следующие качества руководителя, необходимые для этого (28):

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.

## Литература

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.

3. Орлов А. И. Менеджмент. М., 2003.
4. Широченская И. П., Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом, № 2, 2004.
5. Марковская И. М. Лояльность к организации // Материалы конференции «Психическая и социально-психологическая адаптация: проблемы теории и практики», 2005.
6. Доминяк В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-Микс, № 1, 2003.
7. Суворова А. Лояльность персонала, 2006 // <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=announce&go=show&id=1531>. 49
8. Сидоренко Е. Приверженность организации // Школа профессионального развития. Пермь, 2006.
9. Магура М. И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор, № 7, 1997
10. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации — решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом, № 11, 1998.
11. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М., 2001.
12. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность, № 2, 1998.
13. Ковров А. В. Лояльность персонала. М., 2004.
14. Доминяк В. И. Лояльность — причинение пользы // Отдел кадров, № 11, 2004,
15. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003.
16. Васильева Ю. Как оценить лояльность сотрудников // Ведомости, № 6, 2004.
17. Климентова О. Лояльность персонала глазами соискателя // Работа&Зарплата, № 24, 2005.
18. Доминяк В. И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс, № 2, 2004,
19. 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.
20. Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса // <http://www.amulet-group.ru/page.htm?id=>
21. Геберт Д., фон Розентиль Л. Организационная психология. Харьков, 2006.
22. Яхонтова Е. Системный подход к мотивации персонала // «Менеджмент сегодня» 2004 г.
23. Чудакова Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала // «Управление человеческим потенциалом», № 3, 2005
24. Изотов В. Лояльность персонала // Работа&Зарплата, № 12, 2004.
25. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом, № 4, 2005.
26. Прасолов В. И. Технологии обеспечения лояльности персонала в структуре политики безопасности фирмы // Материалы конференции «Создание системы корпоративной безопасности. Практические подходы», 2005.
27. Молодчик Н. А. Факторы развития инициативы и лояльности персонала малого и среднего бизнеса.
28. Овчинникова О. Г. Лояльность персонала. М., 2006.