



Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 181-189

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



## Статьи

УДК 338.48

### Нематериальные инструменты формирования лояльности кадров предприятий сферы услуг туризма и рекреации

Наталья Викторовна Биттер<sup>а, \*</sup>

<sup>а</sup> Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению роль нематериальных инструментов формирования лояльности сотрудников предприятий сферы услуг туризма и рекреации. Авторам отмечается, что на современном этапе развития туристской отрасли, возрастания интенсивности труда, сезонностью, возрастания эмоциональной нагрузки применение традиционных материальных и финансовых методов стимулирования недостаточно для удержания кадров в отрасли. Необходимо делать акцент именно на применении нематериальных методов стимулирования, выстраивания системы формирования лояльности, что способствует эмоциональной привязанности сотрудников к организации. В статье приведены ключевые методы выстраивания системы повышения лояльности сотрудников. Отмечено что формировать лояльность необходимо именно у новых сотрудников. Обосновывается, что эффективная система нематериальной мотивации способствует не только снижению текучести кадров, но и повышению качества обслуживания клиентов, что напрямую влияет на конкурентоспособность туристических компаний. Приводятся примеры успешного внедрения таких практик на предприятиях сферы услуг. Статья подчёркивает необходимость индивидуального подхода к персоналу и системного включения нематериальных инструментов в общую кадровую политику организации. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и HR-специалистами туристических и рекреационных предприятий при разработке программ удержания и мотивации персонала.

**Ключевые слова:** туризм, рекреация, кадры, лояльность, корпоративная культура.

#### 1. Введение

На современном этапе развития сферы услуг туризма и рекреации все большее внимание уделяется лояльности сотрудников, как как одной из важнейших составляющих успешного развития данной отрасли. В отрасли туризма и рекреации, где ключевым активом является человеческий фактор, особое значение приобретают нематериальные инструменты мотивации, способствующие укреплению лояльности персонала. Поскольку уровень заработной платы в этой сфере зачастую не является определяющим фактором удержания сотрудников, акцент смещается на создание благоприятной внутренней среды, признание заслуг и профессиональное развитие.

---

\*Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [valeolog@yandex.ru](mailto:valeolog@yandex.ru) (Н.В. Биттер)

Существуют различные точки зрения и, соответственно, различные модели лояльности. Кроме этого, во всем мире в последнее время отмечается активный переход к партнерскому взаимодействию с работниками. В связи с этим становятся важными, с точки зрения формирования лояльности, взаимные ожидания работника и организации, а также их реализация.

## **2. Материалы и методы**

В данной работе используются общенаучные методы логического и системного анализа и синтеза, а также специальные: географический, экономико-статистический, сравнительный, метод аналогии, эмпирическое и теоретическое познание и др.

## **3. Обсуждение проблемы**

Развитие туристской отрасли, рост требований потребителей к качеству услуг, предоставляемых туристскими предприятиями, требуют поиска методов, форм формирования лояльности сотрудников данных предприятий.

Важно иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ли ее наличие.

Основными механизмами формирования корпоративной культуры является воздействие на уровне ценностей и норм, разделяемых в организации. При этом создается необходимый эмоциональный настрой, который позволяет эффективно вводить новые ценности и нормы.

Ценности рассматриваются как «внутренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, надличностный, отчужденный от него регулятор поведения» (Каган, 1997, Воробей, 2025).

Корпоративная культура – это сложная структура систем взаимосвязей и методов управления, которые фирма применяет в своей организации, прививая общие ценности, манеры и привычки всем сотрудникам организации, которые в дальнейшем мотивируют сотрудников (Вакуленко, 2015).

Корпоративная культура предприятий туризма и рекреации становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая могла бы повысить лояльность персонала организации.

По словам Лебедевой Т.Е «корпоративная культура это главный элемент хорошего управления турфирмы и психического состояния её менеджеров» (Лебедева, 2019).

По нашему мнению, корпоративная культура туристского и рекреационного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным. В индустрии туризма и рекреации, прежде всего, необходимо заботиться о своих сотрудниках – проводниках услуг. Для поддержания необходимого организации рабочего настроения необходимо постоянно проводить различные тренинги командообразования, постоянно обучать персонал, разрабатывать новые системы мотивации. Также при формировании корпоративной культуры стоит учитывать профессиональные компетенции сотрудников (Пирогова, 2018, Полевая, 2009).

Прежде чем перейти к рассмотрению формирования корпоративных ценностей на этапе адаптации персонала необходимо определить, что такое адаптация персонала.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» (Цысарь, 2002, Усенко, 2022).

На наш взгляд именно на этапе адаптации, нужно формировать корпоративные ценности и лояльность персонала и тем самым в дальнейшем это поможет более эффективно развить лояльность сотрудников.

Во многих компаниях корпоративные ценности как теория относительности: об их существовании знают все, а о том, что это такое, – лишь немногие. На наш взгляд, подобное положение вещей – одна из самых непростительных ошибок, которые может допустить руководитель.

Корпоративные ценности – это основные элементы корпоративной культуры, которые направляют деятельность компании. Они отличают ее от других, сплачивают сотрудников и во многом определяют развитие бизнеса (Цысарь, 2002).

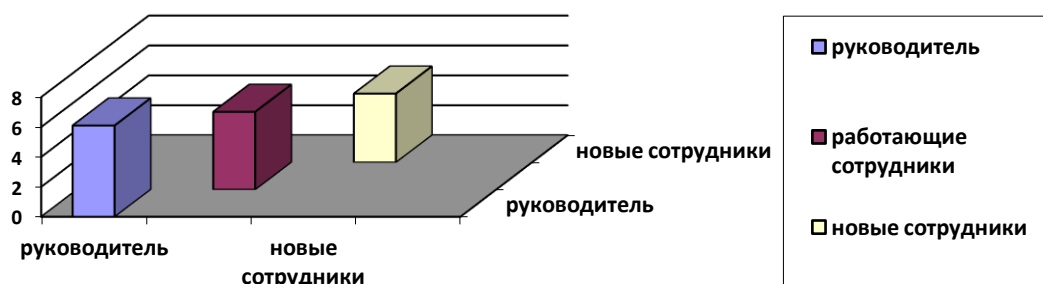
Уровень лояльности сотрудников предприятия является показателем удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям (Праздникова, 2020, Шариков, 2022, Frank, 2007, Hudson, 2010).

Таким образом, по мнению исследователей организационная лояльность сотрудников является установкой, характеризующей связь сотрудника с организацией и определяющую ее силу. Она включает в себя эмоциональный (чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации), когнитивный (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д.) и поведенческий (готовность прикладывать усилия в интересах организации) компоненты (Нюренбергер, 2023, Оборин, 2023).

#### 4. Результаты

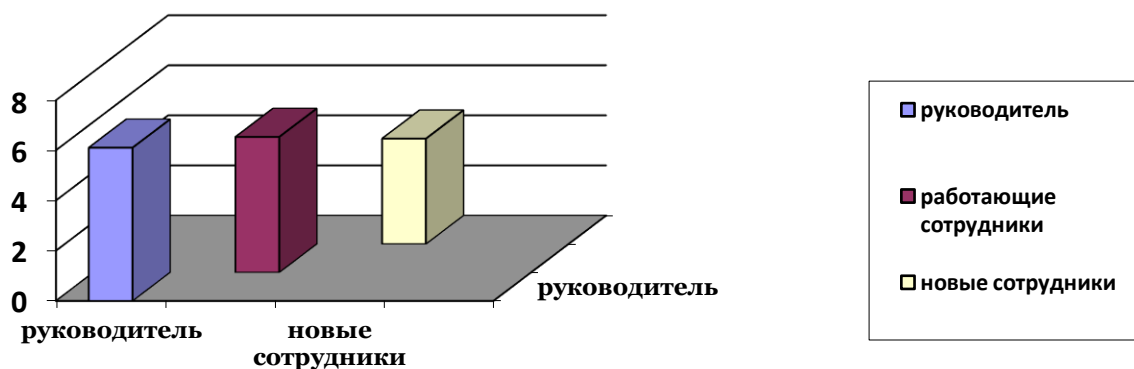
Экспериментальная работа проводилась на базе двух туристских агентств г. Барнаула Алтайского края. Диагностика особенностей формирования корпоративных ценностей и уровня лояльности персонала при помощи методики Дж. Мейера и Н. Ален «Organizational Commitment Scale (OCS)».

Перед применением разработанной нами системы лояльности мы провели оценку уровня лояльности персонала (Рисунок 1).



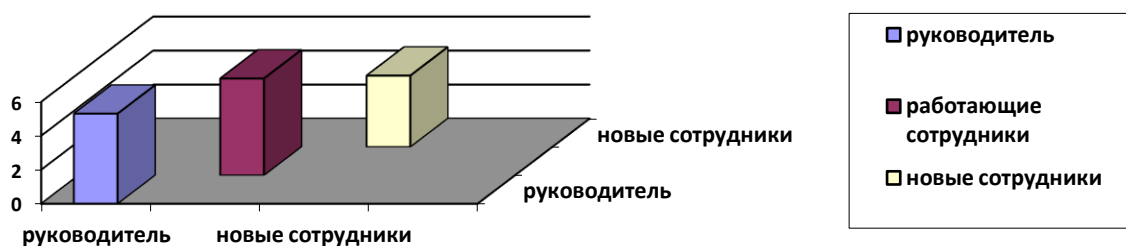
**Рис. 1.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю корпоративный имидж

Наглядно данные по показателю методики как аффективная составляющая лояльности представлены в диаграмме (Рисунок 2).



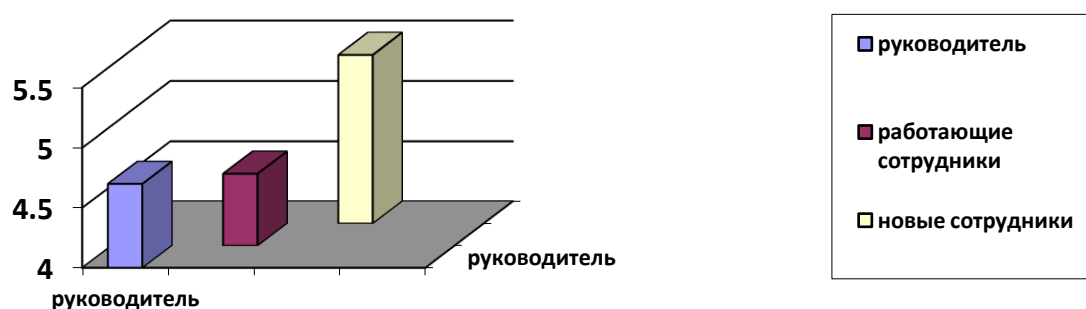
**Рис. 2.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю аффективная составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные по показателю методики – текущая составляющая лояльности – представлены на [Рисунке 3](#).



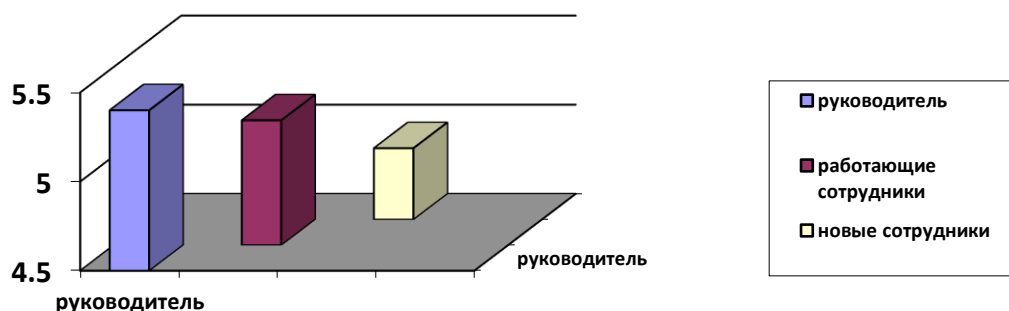
**Рис. 3.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю текущая составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные по показателю методики – нормативная составляющая лояльности – представлены в диаграмме ([Рисунок 4](#)).



**Рис. 4.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю нормативная составляющая лояльности (приверженности).

Наглядно данные по показателю методики как общая составляющая лояльности представлены на [Рисунке 5](#).



**Рис. 5.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю общая составляющая лояльности (приверженности)

На основании исследования лояльности сотрудников турагентств можно сделать следующие выводы:

1. Приверженность руководителя турагентства выражена аффективной составляющей приверженности, таким образом можно говорить о высокой степени идентификации руководителей с организацией, вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации.

2. Аффективный показатель не намного превышает показатель текущей составляющей и является очень высоким, что также говорит о высоком уровне идентификации, вовлеченности и лояльности персонала по отношению к своей организации.

3. Лояльность (приверженность) вновь прибывших сотрудников выражается нормативной составляющей, а это значит, что у них есть обязательства перед организацией. Нормативная составляющая развивается преимущественно посредством ранней социализации и интериоризации ценностей.

Ввиду того, что показатель текущей составляющей у менеджеров самый высокий, поведение по отношению к турагентству будет менее целеустремленным и заботящемся о благе организации, нежели у руководителя.

Таким образом, в общей сумме отсутствует результат, выраженный в числовом варианте менее 4, что означает, что нет отрицательных позиций сотрудников в отношении своей организации.

Далее нами были разработаны мероприятия по формированию лояльности сотрудников и корпоративных ценностей (лояльности организации) на этапе адаптации персонала. В связи с этим сотрудникам необходимо было принимать активное участие в восприятии, изучении, понимании, ощущении, а также в передаче и воспитании корпоративных ценностей посредством следующих мероприятий:

1) круглый стол с элементами семинара «Корпоративные ценности и управленческие компетенции» для менеджеров направлений;

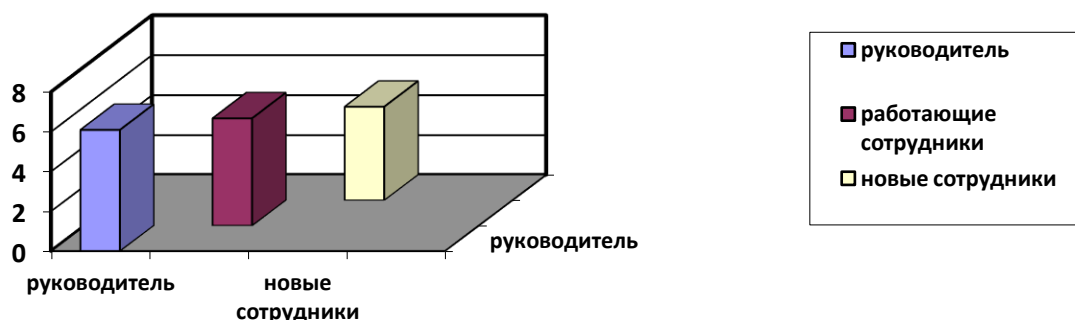
2) изучение внутреннего документа «Корпоративный кодекс сотрудника туристского агентства (разработан на предприятии);

3) проведение собраний на тему «Корпоративные ценности» с сотрудниками компании.

4) ежедневное следование корпоративным ценностям в работе и коррекция поведения коллег по компании.

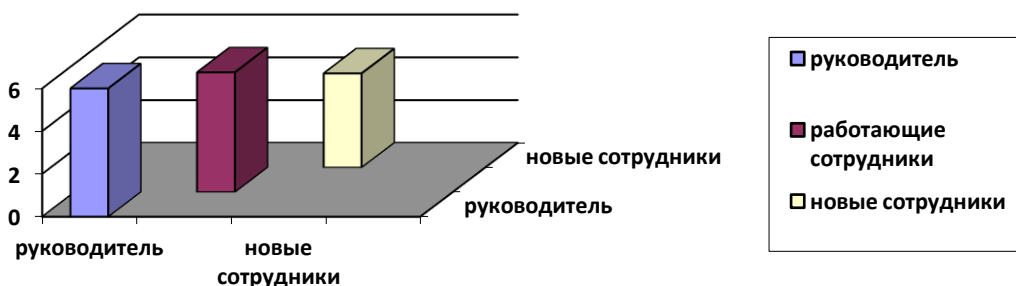
В результате проведения экспериментальной работы мы получили следующие результаты, представленные ниже.

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики как корпоративный имидж представлены в диаграмме на [Рисунке 6](#).



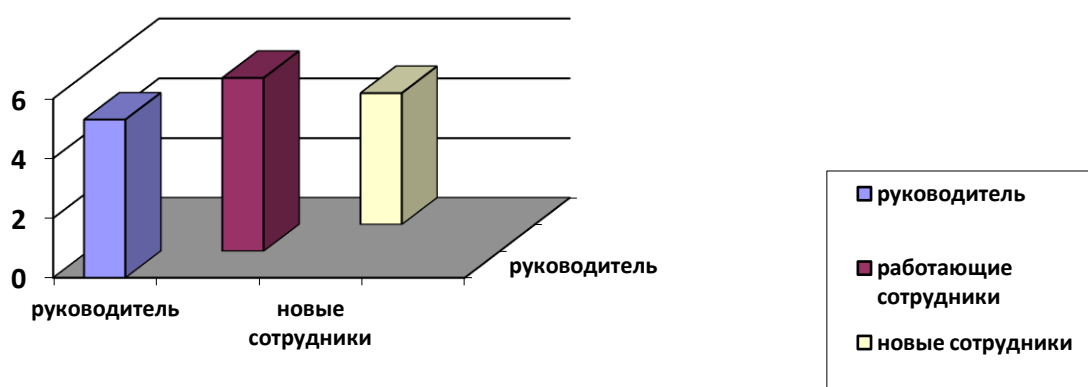
**Рис. 6.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю корпоративный имидж

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики как аффективная составляющая лояльности представлены в диаграмме ([Рисунок 7](#)).



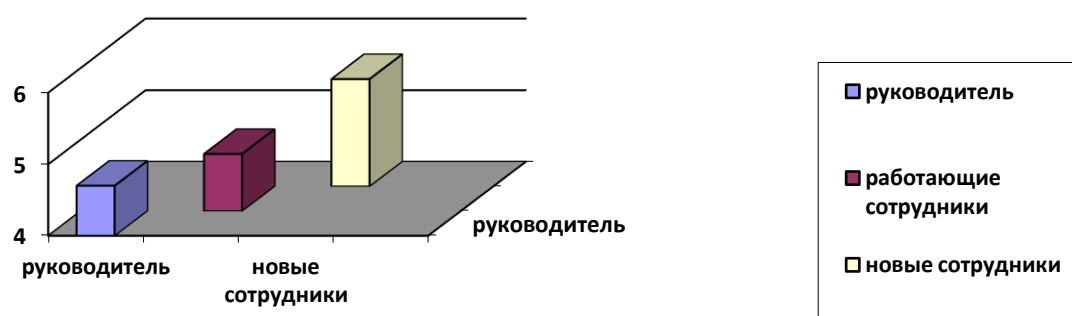
**Рис. 7.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю аффективная составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики текущая составляющая лояльности представлены на [Рисунке 8](#).



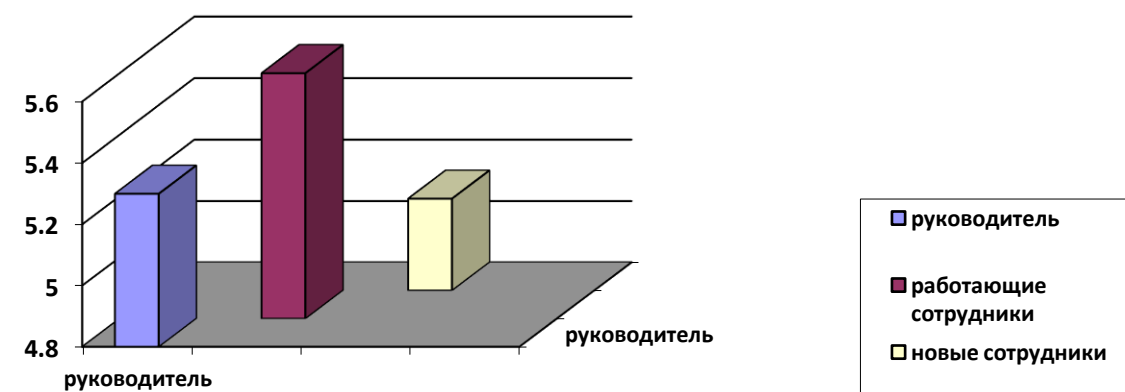
**Рис. 8.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю текущая составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики нормативная составляющая лояльности представлены в диаграмме ([Рисунок 9](#)).



**Рис. 9.** Результаты исследования лояльности персонала после проведения экспериментальной работы в турагентстве по показателю нормативная составляющая лояльности (приверженности)

Данные по показателю методики как общая составляющая лояльности представлены в на [Рисунке 10](#).



**Рис 10.** Результаты исследования лояльности персонала после проведения экспериментальной работы в турагентстве по показателю общая составляющая лояльности (приверженности)



На основании таблицы результатов исследования лояльности сотрудников турагентств после проведения экспериментальной работы можно сделать следующие выводы:

1. Показатели аффективной составляющей приверженности руководителя турагентства после проведения экспериментальной работы в общем виде не претерпели изменений, т.к. адаптационные мероприятия большей частью касались вновь прибывших сотрудников. Высокие показатели аффективной составляющей лояльности руководителя говорят о высокой степени его идентификации с организацией, вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации. Руководитель в большей степени, чем окружающие сотрудники разделяет ее цели и ценности, стремятся сделать все возможное во имя процветания турагентства и действует на его благо. При этом, текущая и нормативная составляющие также не претерпели изменений и выражаются в меньших значениях чем аффективная составляющая.

2. Общие значения аффективной и текущей составляющей методики, относящиеся к диагностике лояльности сотрудников, давно работающих в турагентстве после проведения экспериментальной работы повысились. Так, как в мероприятиях по формированию корпоративных ценностей кроме вновь прибывших сотрудников принимали участие давно работающие сотрудники турагентства.

3. Нормативный и текущий показатель лояльности (приверженности) вновь прибывших сотрудников повысились, но в целом по сравнению с показателями руководителя и старых сотрудников они ниже. Это не удивительно, так как в первую очередь на новом месте работы начинает формироваться нормативная приверженность и повышается со временем работы в организации. Она может также развиваться на основе опыта, получаемого внутри организации. Показатель аффективной составляющей не значительно, но повысился, но в целом, такие параметры как идентификация и вовлеченность, которые включает в себя эта составляющая приверженности низки.

## 5. Заключение

В результате выполненного исследования мы пришли к следующим выводам.

– Лояльность персонала находится в непосредственной зависимости от его удовлетворенности работой, которая в свою очередь зависит от удовлетворения потребностей и реализации ожиданий персонала, связанных с работой.

– Для отслеживания изменений уровня лояльности и оценки результатов осуществления внутреннего маркетинга лояльность персонала должна периодически оцениваться, например, с помощью методики Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

## Литература

Вакуленко и др., 2015 - Вакуленко Р.Я., Егоров Е.Е., Проскуликова Л.Н. Исследование эффективности деятельности предприятия // *Вестник Мининского университета*. 2015. № 4 (12). С. 3.

Воробей, 2025 - Воробей Е.К., Агафонов А.С. Создание и совершенствование кадрового ресурса в компаниях сферы услуг // *Современные прикладные исследования. Материалы девятой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. В 2-х томах*. Новочеркасск, 2025. С. 51-53.

Каган, 1997 - Каган М.С. Философская теория ценности М., СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1997. 267 с.

Лебедева и др., 2019 – Лебедева Т.Е., Виноградова С.А. Особенности формирования корпоративной культуры туристской организации // *Московский экономический журнал*. 2019. №8. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-korporativnoy-kultury-turistskoy-organizatsii> (дата обращения: 01.12.2025).

Нюренбергер и др., 2023 - Нюренбергер Л.Б., Петренко Н.Е. Специфика профессиональных коммуникаций в сфере туристских услуг // *Региональные проблемы развития Дальнего Востока России и Арктики. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти камчатского ученого Р.С. Моисеева*. Петропавловск-Камчатский, 2023. С. 137-140.

Оборин, 2023 - Оборин М.С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 33-41.

**Оборин, 2023** - Оборин М.С. Особенности реализации компетентностного подхода в сфере туризма // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2023. Т. 9. № 1. С. 123-134.

**Пирогова, 2018** – Пирогова О.В. Состояние подготовки кадров для сферы туризма в Российской Федерации // *Интерактивная наука*. №6 (28). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-podgotovki-kadrov-dlya-sfery-turizma-v-rossiyskoy-fede-ratsii> (дата обращения: 01.12.2025).

**Полевая, 2009** – Полевая М.В. Формирование профессиональных компетенций в процессе подготовки кадров индустрии туризма // *Научный вестник МГИИТ*. 2009. 2. С. 78-82.

**Праздников, 2020** - Праздникова Н.Н., Прудникова Н.Г. Программа лояльности клиентов как инструмент сервисного обслуживания в электронной торговле // *Наука и туризм: стратегии взаимодействия*. 2020. № 12. С. 62-70.

**Усенко, 2022** - Усенко, Я. Г. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16, № 9. С. 3501-3514. DOI 10.18334/ce.16.9.116200

**Цысарь, 2002** - Цысарь, А. В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления. // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2002. №5. С. 25-28

**Шарилов, 2020** - Шарилов В. И., Косарева Н. В. Содержание и особенности внедрения программ лояльности для клиентов туристских организаций // *Вестник РМАТ*. 2020. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-vnedreniya-programm-loyalnosti-dlya-klientov-turistskih-organizatsiy> (дата обращения: 01.12.2025).

**Frank, 2007** - Frank M. Go. Globalization and Emerging Tourism Education Issues/ Global Tourism/ William F. Theobald. 3rd ed.- Elsevier Inc. 2007. 592 p.

**Hudson, 2010** - Hudson S. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective. - SAGE Publications Ltd. 2008. 467 p.

## References

**Vakulenko et al., 2015** - Vakulenko R.Ya., Egorov E.E., Proskulikova L.N. Research of the Enterprise Performance // *Vestnik Mininskogo universiteta*. 2015. No. 4 (12). P. 3. [in Russian]

**Vorobey, 2025** - Vorobey E.K., Agafonov A.S. Creation and improvement of the human resource in the service companies // *Modern applied research. Materials of the ninth All-Russian (national) scientific and practical conference*. In 2 volumes. Novocherkassk, 2025. Pp. 51-53. [in Russian]

**Kagan, 1997** - Kagan M.S. Philosophical Theory of Value. Moscow, St. Petersburg: Petropolis, 1997. 267 p. [in Russian]

**Lebedeva et al., 2019** - Lebedeva T.E., Vinogradova S.A. Features of the Formation of the Corporate Culture of a Tourist Organization // *Moscow Economic Journal*. 2019. No. 8. [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-korporativnoy-kultury-turistskoy-organizatsii> (date of access: 01.12.2025). [in Russian]

**Nyurenberger et al., 2023** - Nyurenberger L.B., Petrenko N.E. The specifics of professional communications in the field of tourism services // *Regional problems of development of the Russian Far East and the Arctic. Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of the Kamchatka scientist R.S. Moiseev*. Petropavlovsk-Kamchatsky, 2023. Pp. 137-140.

**Oborin, 2023** - Oborin M.S. Human Resource Management Technologies in the Context of Digitalization // *Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. 2023. No. 1 (69). Pp. 33-41.

**Oborin, 2023** - Oborin M.S. Features of Implementing a Competence-Based Approach in the Field of Tourism // *Scientific Result. Technologies of Business and Service*. 2023. Vol. 9. No. 1. Pp. 123-134.

**Pirogova, 2018** – Pirogova O.V. The state of training of personnel for the tourism sector in the Russian Federation // *Interactive science*. No. 6(28). [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-podgotovki-kadrov-dlya-sfery-turizma-v-rossiyskoy-fede-ratsii> (date of access: 01.12.2025).



Polevaya, 2009 – Polevaya M.V. Formation of professional competencies in the process of training personnel for the tourism industry // *Scientific Bulletin of the Moscow State University of Railway Engineering*. 2009. 2. Pp. 78-82.

Prazdnikova, 2020 - Prazdnikova N.N., Prudnikova N.G. Customer loyalty program as a tool for service in e-commerce // *Science and tourism: interaction strategies*. 2020. No. 12. Pp. 62-70.

Usenko, 2020 - Usenko, Y. G. Enhancing customer loyalty in tourism with a CRM system. *Creative Economy*, 1(20226(9), 3501-3514. <https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116200>

Tsysar, 2002 - Tsysar, A. V. Customer Loyalty: Basic Definitions, Measurement Methods, and Management Techniques. // *Marketing and Marketing Research*. 2002. No. 5. Pp. 25-28

Sharikov, 2020 - Sharikov V. I., Kosareva N. V. Content and Features of Implementing Loyalty Programs for Customers of Tourist Organizations // *Bulletin of the Russian International Affairs Academy*. 2020. No. 2. [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-vnedreniya-programm-loyalnosti-dlya-klientov-turistskih-organizatsiy> (date of access: 01.12.2025).

Frank, 2007 - Frank M. Go. Globalization and Emerging Tourism Education Issues/ *Global Tourism*/ William F. Theobald. 3rd ed.- Elsevier Inc. 2007. 592 p.

Hudson, 2010 - Hudson S. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective. - SAGE Publications Ltd. 2008. 467 p.

UDC 338.48

## **Intangible tools for building employee loyalty in the tourism and recreation sector**

Natalia V. Bitter <sup>a \*</sup>

<sup>a</sup> Altai State University, Barnaul, Russian Federation

### **Abstract**

The article discusses the role of intangible tools in building employee loyalty in the tourism and recreation industry. The authors argue that in today's competitive and seasonal environment, traditional material and financial incentives may not be sufficient to retain employees in the industry. Instead, a focus on intangible incentives and building a loyalty system is crucial to foster emotional attachment and retention. The article presents key strategies for enhancing employee loyalty. The article discusses the role of intangible tools in building employee loyalty in the tourism and recreation industry. The authors argue that in today's competitive and seasonal environment, traditional material and financial incentives may not be sufficient to retain employees in the industry. Instead, a focus on intangible incentives and building a loyalty system is crucial to foster emotional attachment and retention. The article presents key strategies for enhancing employee loyalty. It is argued that an effective system of non-monetary motivation not only reduces staff turnover, but also improves the quality of customer service, which directly affects the competitiveness of tourism companies. The article provides examples of successful implementation of such practices in service-sector enterprises. The article emphasizes the need for an individual approach to personnel and the systematic inclusion of intangible tools in the overall personnel policy of the organization. The results of the study can be used by managers and HR specialists of tourism and recreational enterprises in the development of programs for retaining and motivating personnel.

**Keywords:** tourism, recreation, personnel, loyalty, and corporate culture.

---

\* Corresponding author

E-mail addresses: [valeolog@yandex.ru](mailto:valeolog@yandex.ru) (N.V. Bitter)