

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

И.В. Галимзянов, канд. экон. наук, доцент

А.А. Ялилова, магистрант

Уфимский государственный авиационный технический университет
(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24411/2500-1000-2018-10032

***Аннотация.** В данной работе рассмотрены специфические аспекты управления лояльностью персонала в современных условиях, а также возможные затраты, связанные с поиском и адаптацией новых сотрудников. Особое внимание уделено разработке и реализации мероприятий, связанных с повышением уровня лояльности сотрудников, а также анализу ключевых нематериальных мотивационных факторов, на которых они базируются.*

***Ключевые слова:** лояльность персонала, оценка уровня лояльности, управление лояльностью, индивидуальные программы лояльности, мотивационные факторы.*

В настоящее время, Российская Федерация столкнулась с серьёзными экономическими трудностями, связанными с воздействием неблагоприятных внешних факторов, наиболее действенными из которых являются:

- нисходящий тренд на мировом рынке энергоносителей;
- наличие волатильности на рынке драгоценных металлов;
- снижение объёма поставок за рубеж продукции отечественной чёрной и цветной металлургии, вследствие уменьшения производственных мощностей, произошедшего на фоне серьёзного замедления темпов роста китайской экономики;
- отрицательная динамика экспорта азотных удобрений в стоимостном выражении (с 2011 года до настоящего времени);
- понижение ведущими мировыми рейтинговыми агентствами кредитных индексов Российской Федерации в целом и отдельных отечественных финансовых организаций в частности;
- экономические санкции, направленные против России.

В этих сложных для отечественных коммерческих фирм, ведущих свою хозяйственную деятельность в добывающей промышленности РФ, условиях, всё острее встаёт вопрос одновременного сохранения лояльности производственного персонала

и поддержания высоких показателей эффективности его работы, чем и обусловлена актуальность данного исследования.

В качестве объекта исследования, в данном случае, выступает процесс формирования и сохранения лояльности производственного персонала в добывающей промышленности РФ, а в качестве предмета – способы управления этим процессом.

Целью настоящей работы является выработка перечня мероприятий, направленных на повышение лояльности производственного персонала, а также сохранения и повышения эффективности его работы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования лояльности персонала;
 - выработать эффективный перечень мероприятий, направленных на повышение лояльности производственного персонала в добывающей промышленности РФ.
- В соответствии с толковым словарём русского языка к лояльным причисляются индивиды, формально держащиеся в пределах законности и благожелательно-нейтрально относящиеся к чему- или кому-либо [1]. Кроме того, О. Шипилова считает, что лояльность персонала характеризуется такими признаками как [2]:
- разделение ценностей организации;

– честность и верность по отношению к работодателю;

– чувство гордости, связанное с работой в компании;

– желание вложить свои усилия, способности и знания в максимизацию результатов своей профессиональной деятельности (в рамках служебных обязанностей и за их пределами);

– готовность оказать фирме поддержку и содействие в сложной ситуации, пожертвовать чем-либо ради неё.

Современные научные теории предлагают нам различные определения понятия «лояльность персонала», которые можно условно разделить на две большие группы. К первой группе относятся определения, в которых лояльность персонала рассматривается с позиции его безопасности для организации, т.е. сотрудники априори считаются нелояльными. Основное внимание, в данном случае, уделяется критериям надёжности, профессиональной пригодности, наличия или отсутствия предосудительных поступков, соблюдения трудовой дисциплины. Таким образом, индивид рассматривается как ресурс, который способен принести прибыль в случае применения к нему эффективных методов управления и контроля.

Ко второй группе относятся определения, отражающие гуманистический подход к персоналу, в рамках которых лояльность сотрудников рассматривается с позиции его идентификации с организацией. В данном случае, акцент делается на методах вовлечения сотрудников в рабочий процесс, формирования эмоциональной привязанности к коллективу, отождествления их целей с целями организации. Индивид рассматривается как носитель уникальных компетенций, которые являются основой для формирования конкурентных преимуществ фирмы и её успешной коммерческой деятельности в долгосрочной перспективе [3].

Основываясь на приведённых выше соображениях, В. И. Доминяк предлагает рассматривать лояльность персонала, как доброжелательное, корректное, искреннее и уважительное отношение к сотрудникам организации, а также осознанное и добро-

совестное выполнение своих служебных обязанностей (включающее соблюдение норм, обязанностей и правил), направленное на достижения целей компании [3].

Если лояльность персонала находится на низком уровне, то это неизбежно приведёт к увеличению показателя текучести кадров. Отсутствие у персонала лояльности к организации-работодателю является угрозой её экономической безопасности по причине неизбежного возникновения различных затрат, среди которых можно выделить [4]:

– прямые затраты (низкая эффективность работы сотрудника, решившего сменить место работы и утечка информации);

– затраты на подбор и отбор новых сотрудников;

– обучение и адаптация новых сотрудников;

– более низкая производительность труда нового сотрудника, по сравнению с уволившимся (характерно для начального периода работы).

Таким образом, можно сказать, что управление лояльностью персонала – это процесс оптимизации работы персонала, направленный на улучшение показателей функционирования организации за счёт повышения эффективности работы её сотрудников, и реализуемый с помощью программ лояльности, базирующихся на материальных и нематериальных мотивационных факторах [5].

Выделяют следующие уровни лояльности сотрудника [2]:

– атрибутивный, заключается во внешних проявлениях принадлежности к организации (униформа, значки, визитки и т.п.);

– поведенческий, подразумевает следование определённым нормам и правилам поведения, принятым в компании (корпоративная культура);

– компетентностный, для его обеспечения необходимо, чтобы профессиональные и личностные качества сотрудника совпадали с предъявляемыми фирмой требованиями, а его цели – с целями компании;

– убеждённости, подразумевает полное совпадение убеждений, принципов и ценностей организации и сотрудника;

– идентичности, подразумевает, что сотрудник полностью идентифицирует себя с компанией, он готов потратить все свои силы на её совершенствование и развитие (характерен для собственников).

Распространёнными методами оценки уровня лояльности персонала являются следующие [6]:

– периодический опрос и/или анкетирование сотрудников (параметры труда, отношения в коллективе, компенсации, безопасность и т.д.);

– периодический анализ текучести кадров (коэффициент текучести, факторы неудовлетворённости, причины увольнения и т.д.).

Если в результате проведённой оценки констатирован низкий уровень лояльности персонала, то менеджменту организации необходимо выявить ключевые факторы, влияющие на принятие сотрудниками решения о смене места работы и разработать план мероприятий по удержанию и повышению лояльности персонала. Как уже отмечалось выше, уровень заработной платы является, в настоящее время, ключевым фактором, мотивирующим индивида на смену работы. В связи с этим, в план мероприятий, направленных на удержание и повышение лояльности работников, следует включить:

– составление перечня всех влияющих на уровень лояльности персонала факторов (кроме уровня заработной платы);

– выявление факторов, наилучшим образом влияющих на каждого из работников (определение коэффициента относительной важности факторов);

– разработка индивидуальной программы лояльности для каждого из сотрудников, желающих покинуть организацию в ближайшее время;

– реализация индивидуальной программы лояльности для каждого из указанных работников.

Среди нематериальных факторов, влияющих на уровень лояльности персонала, можно выделить:

– моральное стимулирование;

– исключение контактов с малоприятными индивиду сослуживцами, посред-

вом составления матрицы предпочтительных контактов;

– сбалансированное распределение служебных обязанностей в коллективе (явно «несправедливое» распределение рабочей и «общественной» нагрузки – прямой путь к потере сотрудника);

– формирование чувства «локтя» и «уверенности в завтрашнем дне», посредством гарантии стабильной занятости и доходности;

– честность и уважение по отношению к работнику;

– обеспечение перспективы карьерного роста;

– признание заслуг сотрудника и вознаграждение за них;

– обеспечение возможности самореализации (творческой атмосферы в коллективе);

– формирование чувства гордости, связанного с работой в компании;

– создание общих для коллектива ценностей;

– открытость при распределении благ и участие в управлении;

– удовлетворение культурных и духовных потребностей и т.д.

Каждый из вышеперечисленных факторов, в той или иной степени, влияет на уровень лояльности сотрудника, по отношению к организации. Главной задачей менеджмента является установление коэффициентов относительной важности указанных факторов для каждого из сотрудников. Так, например, в одной из компаний, работающих в сфере оказания информационных услуг, работает много молодых специалистов, включая студентов старших курсов. Снизив уровень заработной платы ниже рыночной, организация предоставила им услуги качественного трёхразового питания на рабочем месте. Выяснилось, что для одиноких, в основной массе, молодых работников более важным и нужным оказалось хорошее питание без приложения лишних усилий, нежели высокий уровень оплаты труда. Сотрудники даже стали проводить на рабочем месте больше времени.

Однако, такое стимулирование не окажет эффективного воздействия на более

старших и семейных сотрудников. Таким сотрудникам необходимо предоставить иные преференции. Так, одна из фирм установила в домах сотрудников видеокamеры, посредством которых они могли непосредственно на рабочем месте общаться с домочадцами, следить за играми детей, контролировать безопасность своей семьи в реальном времени. Это способствовало тому, что сотрудники стали более внимательными и ответственными при выполнении заданий, ведь их не отвлекали мысли о состоянии родных. Другая организация, оказывающая консалтинговые услуги, в которой работает большое число высокопрофессиональных сотрудников женского пола, обустроила в офисном помещении места для пеленания и кормления детей, а также детский сад дневного пребывания. Выяснилось, что даже при существенном снижении заработной платы, матери не готовы расстаться с предоставляемыми компанией благами. Кроме того, эффективность их работы намного выше, чем у сотрудников пользующихся услугами

обычного детского сада, ведь им не приходится тратить время и силы на перевозку и размещение детей.

Основываясь на результатах распределения коэффициентов относительной важности между мотивационными факторами, руководству организации необходимо разработать индивидуальную программу повышения уровня лояльности для каждого из сотрудников. В случае её успешной реализации, компания сможет не только сохранить опытных сотрудников, но и повысить эффективность их работы, а, следовательно, и свою прибыль.

Приведенная в работе перечень планируемых для реализации руководством коммерческих предприятий, ведущих свою хозяйственную деятельность в добывающей промышленности РФ, направленных на повышение уровня лояльности производственного персонала таких организации, может быть, по нашему мнению, использована в ходе ведения ими своей деятельности в современных условиях хозяйствования.

Библиографический список

1. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., дополненное. М.: Азбуковник, 1999, 944 с.
2. Шипилова О.В. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании / Кадры предприятия. 2004. № 4, с. 50–58.
3. Рувенный И.Я., Аввакумов А.А. Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности. В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии. Материалы XVI Международной научной конференции. Ответственный редактор Л.А. Исмагилова. 2016. С. 244-247.
4. Химич Ю.С. Формирование лояльности персонала компании / Российское предпринимательство. 2012. №1 (199), С. 114-18.
5. Полосухина М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации / Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 12 (36). С. 5. URL: <http://www.uecs.ru/innovacii-investicii/item/2552-2013-11-25-08-16-56> (дата обращения: 19.09.2018)
6. Мякинченко О.Е. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании / Управление персоналом. 2008. №10. С. 47-49.

**FEATURES OF MANAGING LOYALTY OF PERSONNEL
IN MODERN CONDITIONS**

I.V. Galimzyanov, *candidate of economic science, associate professor*

A.A. Yalilova, *graduate student*

Ufa state aviation technical university

(Russia, Ufa)

***Abstract.** In this paper, specific aspects of loyalty management in modern conditions, as well as the possible costs associated with the search and adaptation of new employees, are considered. Particular attention is paid to the development and implementation of activities related to raising the level of employee loyalty, as well as to the analysis of the key non-material motivational factors on which they are based.*

***Keywords:** loyalty of personnel, evaluation of loyalty level, loyalty management, individual loyalty programs, motivational factors.*