

И. И. Рифицкая

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
Минск, Беларусь, irina.rifitskaya@mail.ru*

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

В статье рассматривается явление «лояльность персонала», так как в современном мире руководители все чаще осознают, что уровень лояльности персонала влияет на разные аспекты жизнедеятельности компании, и главным образом это сказывается на производительности труда и на психологическом климате внутри коллектива.

Ключевые слова: лояльность персонала, модель лояльности, организационная лояльность, профессиональная лояльность

I. Rifitskaya

*Academy of Management under the President of the Republic of Belarus,
Minsk, Belarus, irina.rifitskaya@mail.ru*

THE MAIN DIRECTIONS AND METHODS OF PERSONNEL LOYALTY MANAGEMENT

The article examines the phenomenon of «staff loyalty», since in the modern world managers are increasingly aware that the level of staff loyalty affects various aspects of the company's life, and mainly it affects labor productivity and the psychological climate within the team.

Keywords: staff loyalty, loyalty model, organizational loyalty, professional loyalty

Человеческий капитал организации – это одно из главных конкурентных преимуществ любой современной организации, способствующее не только достижению внутриорганизационных целей, но и повышению общей прибыли и укреплению рыночных позиций компании. Однако стоит отметить, что формирование человеческого капитала происходит за счет привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников и, соответственно, потеря высокопотенциальных сотрудников повлечет за собой ухудшение качества человеческого капитала и может негативно отразиться и на производственных результатах, и на прибыли самой компании. Именно поэтому одним из приоритетных направлений HR-деятельности современной компании является измерение лояльности и ее формирование у персонала организации [1].

Комплексный взгляд на лояльность был предложен американскими психологами Дж. Мейером и Н. Аллен, который разделяют и другие зарубежные ученые в частности Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, а также Д. Шульц и С. Шульц, Беккер, Р. Бэйрон, Дж. Гринберг, Л. Портер. Лояльность персонала – это сложившийся уровень мотивации сотрудников, выраженный верностью, вовлеченностью и преданностью каждого отдельного сотрудника целям и ценностям организации, желание и заинтересованность качественного и эффективного выполнения своих обязанностей для их достижения и более быстрого и эффективного развития организации [2].

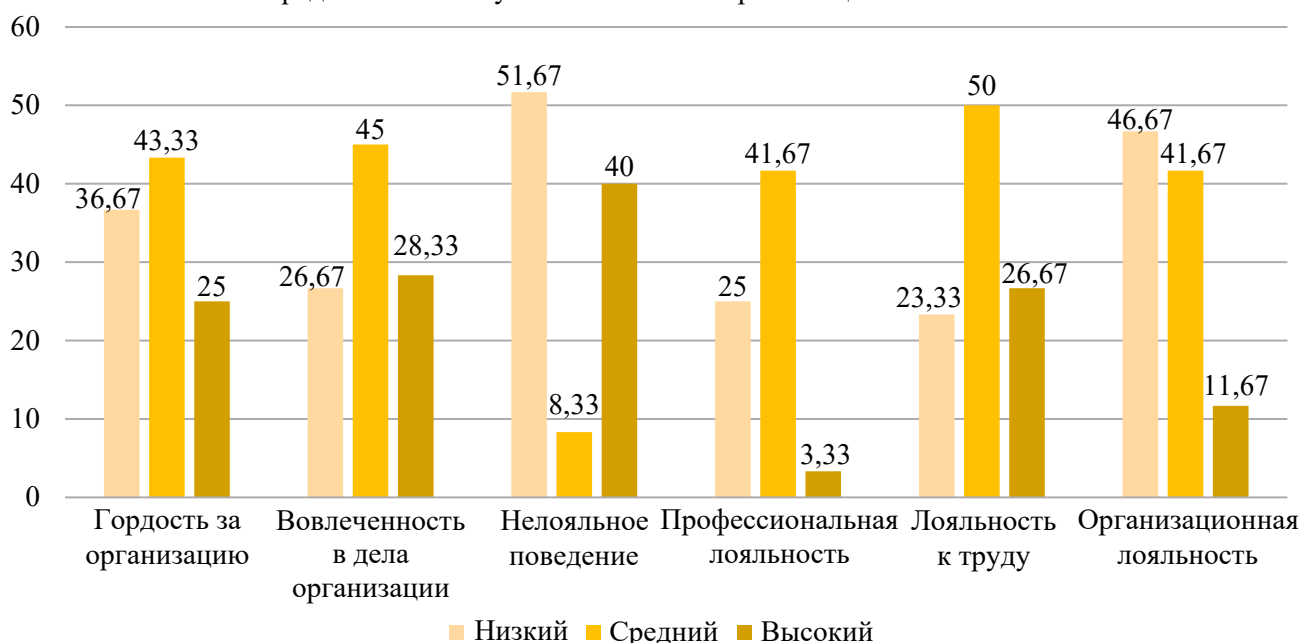
Для изучения лояльности персонала применялся опросник С. С. Баранской «Методика измерения организационной лояльности». Эмпирическое исследование проводилось на базе открытого акционерного общества «Белресурсы» – управляющей компании холдинга «Белресурсы».

В нем приняли участие 60 испытуемых, среди которых руководители низшего и среднего звена, а также управляющие различными структурными подразделениями и их подчиненные.

Рассмотрим количественные показатели распределения респондентов по различным показателям лояльности к организации, собранные при помощи «Методики измерения организационной лояльности» С. С. Баранской.

В результате изучения организационной лояльности мы выявили, что среди респондентов низкой гордостью за организацию обладают 36,67 %, средний уровень выявлен у 43,33 %, высокий у 25 % (см. рисунок). Низкая вовлеченность в дела организации у 26,67 % сотрудников, средняя у 45 % и высокая у 28,33 %. Низкий уровень нелояльного поведения у 51,67 % сотрудников, средний у 8,33 % и высокий 40 %. Низкий уровень профессиональной лояльности мы выявили у 25 % испытуемых, средний у 41,67 %, высокий у 33,33 %. Лояльность к труду на низком уровне у 23,33 %, средняя у 50 % и высокая у 26,67 %. Общий показатель организационной лояльности говорит о том, что 46,67 % имеют низкий уровень, 41,67 % средний и 11,67 % высокий.

Распределения испытуемых по шкалам организационной лояльности



Количественные показатели распределения сотрудников по уровням организационной лояльности, %

Низкий уровень аффективной лояльности выявлен у 15 %, средний у 33,33 % и высокий у 51,67 %. Низкий уровень продолженной лояльности выявлен у 13,33 %, средний у 60 % и высокий у 26,67 %. Нормативная лояльность на низком уровне выявлена среди 21,67 % сотрудников, средний уровень выявлен у 51,67 % и высокий у 26,67 %.

Общий уровень включает в себя показатели гордости, вовлеченности и нелояльности к организации. На основе этого мы видим следующие показатели.

Общий показатель организационной лояльности выявил 46,67 % испытуемых с низким уровнем. Это говорит о том, что данные сотрудники ни в одном из приведенных шкал не проявляют себя как включенные в работу и преданные организации. В основном это люди, составляющие основной поток текучих кадров. Это может быть связано с рядом вещей, среди которых проявляется оппозиционное положение по отношению к любой системе, отсутствие желания работать в целом, отсутствие желания работать в конкретной организации. Среди причин проявляется либо невозможность выполнять качественно свой труд, в силу слабой квалификации, что влечет за собой определенные негативные последствия, которые отягощают взаимоотношения сотрудника с организацией, либо отсутствие реального интереса и невыгодное положение в це-

лом, связанное с занимаемой должностью, которая не удовлетворяет амбиции или потребности человека. Это может проявляться как в эмоциональном отношении, так и в фактическом исполнительском. Для сотрудников, занимающих руководящие посты это является крайне негативным показателем, поскольку совершенные ошибки на данных постах влекут за собой глобальные и серьезные последствия для всей организации.

Средний уровень организационной лояльности выявлен у 41,67 % сотрудников. Сотрудники с данными показателями достаточно спокойно относятся к изменениям в организации, при этом имеют некоторый скептицизм касательно различных происшествий, склонны винить во многом начальство, организацию, других людей. Для них будет сложно сменить имеющуюся должность, но при необходимости они пойдут на это. Они не отождествляют себя с целой организацией, но чувствуют собственную причастность в рамках выполняемых обязанностей. Для них интересна выполняемая работа, они могут стать в защиту выполняемых действий перед внешними сигналами, но внутри организации могут вносить некоторую конфликтность.

Высокий уровень организационной лояльности выявлен у 11,67 % респондентов. Данные сотрудники полностью отождествляют себя с организацией и контролируют основные информационные потоки, составляющие базу для принятия решений о реорганизации и выборе направления развития. Они с пониманием и ожиданием относятся к предстоящим трудностям и проблемам, чаще их предвидят и готовятся к их разрешению, просчитывают и выстраивают подробные реалистичные планы, структурируют деятельность. Чаще занимаются самообразованием и переподготовкой, расширяют сферу своих компетенций при этом активно стремятся к карьерному росту либо занимают стабильную позицию на нынешней должности и укрепляют собственные позиции при помощи профессионализма. Явные инициаторы изменений в организации, все их попытки заключаются в укреплении положения на рынке и поиске рынков сбыта.

Общий показатель организационной лояльности говорит о том, что в организации в основном сотрудники со средним и низким уровнем лояльности. Средний уровень мы определили у 46,67, низкий выявлен у 41,67 % и высокий проявляется у 11,67 % сотрудников. Это говорит о том, что в организации достаточно низкая степень сотрудников, одобряющих различные способы ведения бизнеса и организации труда. Для них трудоустроенность в данном предприятии является способом «переждать» и найти место лучше.

В настоящее время одним из наиболее важных вопросов, с которыми сталкиваются менеджеры, является вопрос построения системы или алгоритма управления лояльностью персонала, который будет способствовать формированию «желаемого» производственного поведения.

Управления лояльностью персонала – это процесс, позволяющий предприятию оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения качества выполняемых работ и включенности персонала в работу предприятия, то есть формирования высокой степени лояльности персонала.

Процесс управления лояльностью персонала предприятия как организационная компетенция – это достаточно долгосрочный процесс, имеющий свою особенную функциональную структуру, взаимосвязан с основными направлениями деятельности предприятия в области управления персоналом, учитывает специфику деятельности предприятия и ориентирован на стратегию его развития.

Корпоративная программа повышения лояльности персонала – это система мероприятий, направленных на улучшение отношения сотрудников к организации.

Весь процесс управления лояльностью персонала как организационной компетенции можно описать в основных шагах ее формирования [3].

1. *Формирование концепции управления лояльностью персонала.* Концепция управления лояльностью персонала – это основные принципы работы с персоналом, «миссия», связанная с кадровой стратегией предприятия.

2. *Анализ внутренней и внешней среды предприятия*, анализ ресурсной системы. Анализ определяет, на какие рынки рабочей силы необходимо выходить и в каком количестве привлекать дополнительных работников, в случае если внутренними ресурсами невозможно обеспечить достижение результата.

3. *Определение проблемных зон* предприятия в процессе управления персоналом позволяет определить приоритетные направления действий по изменению данной ситуации и приведению работы с персоналом в соответствии с разработанной концепцией.

4. *Выработка целей работы с персоналом*. Определение конкретных показателей в работе и способов их достижения сотрудникам. Цели работы с персоналом должны быть сформированы в рамках и во исполнение общекорпоративных целей.

5. *Формирование набора мероприятий*. Мероприятия по формированию лояльного персонала должны учитывать специфику предприятия, феномена «лояльности», направлены на готовность сотрудника продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональную к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда.

6. *Реализация мероприятий*. Целью является обеспечение скоординированной разработки и реализации планов предприятия и системы управления персоналом.

7. *Контроль и оценка*. Цель этапа контроля – определение соответствия (или отличия) реализуемых направлений управления состоянию внешней и внутренней среды, формирование направлений изменений.

Список использованных источников

1. *Таранов, П. С.* Золотая книга руководителя [Электронный ресурс] / П. С. Таранов. – М. : ФАИР, 2010. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/427298/>. – Дата доступа: 02.03.2023.
2. *Ковров, А. В.* Лояльность персонала : учеб.-метод. пособие / А. В. Ковров. – 3-е изд. – М. : Бератор, 2018. – 168 с.
3. *Харский, К. В.* Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – 495 с.