

УДК 316.42

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Спесивцева С.Е.**

*к.пед.н., доцент кафедры социологии и управления,*

*директор института заочного отделения*

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
Россия, Белгород*

**Аннотация:** в статье актуализируются вопросы формирования организационной лояльности персонала организации, уточняется интерпретация понятия «организационная лояльность персонала». Автором представлены основные инструменты формирования лояльности персонала, факторы, оказывающее влияние на организационную лояльность, а также выделены социальные технологии формирования лояльности персонала.

**Ключевые слова:** организационная лояльность, персонал, организация, управление, формирование, стимулирование.

## **FORMATION OF ORGANIZATIONAL LOYALTY OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

**Spesivtseva S. E.**

*Ph.D., Associate Professor, Department of Sociology and Management,*

*Director of the Institute of correspondence department*

*Belgorod State Technological University them. V.G. Shukhov,*

*Russia, Belgorod*

**Abstract:** in the article the questions of formation of organizational loyalty of the personnel of the organization are actualized, interpretation of the concept «organizational loyalty of the personnel» is specified. The author presents the main

tools of staff loyalty formation, factors influencing organizational loyalty, as well as social technologies of staff loyalty formation.

**Key words:** organizational loyalty, personnel, organization, management, formation, stimulation.

В настоящее время, когда рыночные отношения в российской экономике приобрели господствующее значение, возникает проблема исследования механизмов формирования лояльности персонала и мотивирования трудовой деятельности работников предприятий, использующих наемный труд.

При этом теория и практика трудовой мотивации, существовавшая в планомерно организованном производстве в силу принципиальной социально-экономической противоположности капиталистической форме организации труда, имеют предельно ограниченное значение для использования в российской практике управления рыночными предприятиями. Поэтому необходимо, в первую очередь, дать научное обобщение теорий и практик мотивирования труда на предприятиях-зарубежных стран с развитой рыночной экономикой и определить основное содержание зарубежного опыта, которое может быть продуктивно использоваться на российской почве, так как механический перенос западных форм управления наемным трудом невозможен в силу специфики в России управленческих и трудовых отношений, порожденных как менталитетом, так и особенностями трансформации плановой экономики в экономику рыночную.

Одним из распространенных позиций на формирование лояльности персонала является уровень организационной безопасности персонала. С учетом данной позиции персонал целесообразно рассматривать как потенциально нелояльных сотрудников, у которых главные усилия ориентированы на определение причин развития нелояльности как негативной характеристики организации, целенаправленного и осознанного причинения

какого-либо ущерба организации. Так, А. Ковров интерпретирует лояльность во временном контексте и заключает, что «лояльность к организации не может сформироваться до того времени пока сотрудник не познакомится с организационной культурой, поработав в компании определенный период времени, осознает цели, ценности и приоритеты ее развития» [1]. Поэтому нелояльное поведение ученый характеризует и связывает с прогулами, опозданиями, предательством, пребыванием в состоянии алкогольного опьянения и хищениями, совершаемыми сотрудниками на предприятии.

На формирование лояльности персонала наибольшее влияние оказывают предрасположенность персонала к лояльному поведению и общеорганизационные факторы. Следовательно, для решения проблемы развития показателей лояльности персонала, необходимо выбирать изначально потенциально лояльных работников, уделяя наибольшее внимание руководителям высшего и среднего уровня, а также повышать показатели внутриорганизационной эффективности деятельности, систематически реализовывать практики организационного развития сотрудников [2].

При формировании лояльности персонала, в первую очередь при подборе персонала, следует уделять внимание личностным особенностям работников. Работа должна находиться в списке приоритетов человека. По нашему мнению, важное значение имеют такие качества, как инициативность, стремление добиваться успеха, развиваться, совершенствоваться.

В этом контексте нам представляется, что возможно выделить основные инструменты формирования лояльности персонала (рис.1).



Рис. 1. Инструменты формирования лояльности персонала

Процесс формирования лояльности персонала весьма длительный, кропотливый. Обычно он осуществляется посредством информирования и вовлечения персонала, проведения командообразующих мероприятий; разработки объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования; осуществления регулярного мониторинга удовлетворенности трудом и улучшением условий работы. Несмотря на то, что выбор инструментов формирования лояльности обширен, использовать их нужно адресно, оценивая ценность конкретного сотрудника и усилия, которые организация должна приложить, чтобы его удержать. Формирование лояльности происходит по нарастающей.

Лояльность персонала является важным критерием кадровой стабильности компании. Лояльность является показателем как удовлетворенности системой организации оплаты трудовой деятельности, так и одобрением, принятием целей организации, стиля управления, организационной культуры. Таким образом, определим лояльность персонала как характеристику, определяющую приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения [3].

Важным аспектом формирования организационной лояльности персонала является определение влияния на данный процесс различных факторов. Факторы материального стимулирования персонала. Неоспоримым фактом

является то, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Проблемы справедливости в рамках системы организации оплаты трудовой деятельности способствуют разобщению трудового коллектива, а также способствуют развитию неблагоприятного психологического климата в коллективе. Следовательно, уровень лояльности персонала существенно понижается. Отметим, система материального стимулирования является лишь отдельным компонентом формирования желаемого уровня лояльности в коллективе.

Факторы нематериального стимулирования персонала. К данной группе относят такие показатели как карьерный рост персонала, престиж компании, заслуженное признание в коллективе, осознание уровня ответственности и значимости трудовой деятельности. Для персонала важными условиями уважения к руководителю являются ощущение собственной компетентности и необходимости.

К третьей группе факторов, относится условие обратной связи. Именно данный фактор является связующим звеном между руководством и подчиненными разного уровня. Объяснить значимость этого фактора можно тем, что отсутствие или неполная информация о результатах работы подчиненных, как и о действиях и решениях руководства организации часто становится главной причиной низкой лояльности.

Как правило, поступающий на работу сотрудник достаточно благожелательно или нейтрально относится к своему работодателю, организации и т.д. Со временем отношение может измениться. Лояльность работника, сама по себе категория динамичная, которая претерпевает изменения под воздействием корпоративной культуры и иных, вышеперечисленных факторов.

Излишне говорить о том, что лояльные сотрудники – «золотой запас» любой компании. Необходимо приложить массу усилий для возникновения и

укрепления лояльности. Это тяжелая работа, которая требует специфических знаний, но ее результаты невозможно переоценить. Инициатором такой работы может быть только лидер компании, ее владелец, старший менеджер, управляющий, одним словом, лицо, способное принимать решения на самом высоком уровне».

Организация проходит определенные стадии развития согласно этапам жизненного цикла организации по Г. Адизесу. В свою очередь человек, приступая к выполнению трудовых обязанностей на новом рабочем месте, постепенно формирует свое отношение к компании. Следует выделить социальные технологии формирования лояльности персонала как этапы приспособления сотрудника к условиям работы.

Каждый из этапов представляет собой отдельную технологию, которая многократно воспроизводится организацией при появлении нового сотрудника и в процессе коммуникации с уже существующими. Рассмотрим каждую из них.

1. Формирование благоприятных условий труда, безопасности на рабочем месте и система оплаты труда. Отметим, что условия труда – это первичный компонент, характеризующий компанию для нового сотрудника. Поэтому соблюдение норм безопасности, своевременность выплат и создание благоприятных условий – прямые обязанности работодателя.

Соблюдение принципов комфортных условий труда является ярким показателем удовлетворенности трудовой деятельности. В зависимости от специфики занимаемой должности благоприятные условия труда способствуют проявлению личностного и профессионального потенциала личности, формированию творческого потенциала, которые способствуют повышению производительности трудовой деятельности коллектива.

2. Адаптация персонала организации. В соответствии с нормативной концепцией Э. Дюркгейма реализация социальной адаптации осуществляется за

счет усвоения и принятия норм и правил поведения в организации. Для стабильного функционирования общества обязательно необходимо соблюдение принятых норм и правил. Несоблюдение таковых норм послужит росту общественного дисбаланса. С позиции системы адаптации персонала соблюдение закрепленных норм и правил поведения способствует ускорению психофизиологических процессов адаптации работника к новым условиям трудовой деятельности. Разработка различных программ адаптации персонала способствует облегчению адаптационного процесса, более быстрому «вливанию» в коллектив, определению личных профессиональных границ отдельного работника. Современные компании внедряют различные подсистемы управления персоналом, способствующие построению эффективной политики адаптации в организации. Неэффективная система адаптации персонала в организации может стать первым фактором снижения организационной лояльности или непринятия организационных норм и повышения текучести кадров еще на испытательном сроке.

3. Корпоративная культура организации. Большое количество исследований посвящено корпоративной культуре в условиях разных культур и стран, а также ее связям с устойчивостью и ростом фирм, особенностями лояльности персонала. Исследователи полагают, что организационная культура – явление многофакторное, ориентированное на экономическую эффективность, и одним из основных факторов эффективности организации является лояльность сотрудников к ней, которая в свою очередь связана с мотивацией и удовлетворенностью трудом у сотрудников. Сила организационной культуры является предиктором-эффективности деятельности фирм в краткосрочном периоде.

Таким образом, формирование организационной лояльности персонала является важной и неотъемлемой подсистемой управления персоналом

организации, направленной на повышение ее производительности и конкурентоспособности на рынке труда.

### **Библиографический список**

1. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. – 2008. – №2. – С. 19–21.
2. Кутумов А.С. Понятие и структура лояльности персонала организации // Вестник современных исследований. – 2019. –№ 1 (28). – С. 170-172.
3. Файзутдинова И.З. Формирование лояльности персонала // Экономика и социум. – 2018. – № 12 (55). –С. 1272-1276.

*Оригинальность 75%*