

УДК 339.13 (07)

***УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ЧАСТНЫХ  
КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ***

***Жданов Н.П.***

*магистрант первого года обучения,*

*Башкирский государственный университет,*

*Уфа, Россия*

**Аннотация**

В 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, методы оценки уровня лояльности, управление лояльностью, индивидуальные программы лояльности, мотивационные факторы.

***PECULIARITIES OF THE MARKETING OF PSEUDO-FOREIGN BRANDS IN  
THE CURRENT CONDITIONS OF THE ECONOMY***

***Zhdanov N.P.***

*master student of the first year of study,*

*Bashkir State University,*

*Ufa, Russia*

**Annotation**

The paper examines the specific aspects of personnel loyalty management in modern conditions, as well as the possible costs associated with the search and adaptation of

new employees. Particular attention is paid to the development and implementation of activities related to increasing employee loyalty, as well as analyzing the key intangible motivational factors on which they are based.

**Keywords:** personnel loyalty, loyalty level assessment methods, loyalty management, individual loyalty programs, motivational factors.

В настоящее время Российская Федерация столкнулась с серьезными 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.

Действие указанных факторов особенно сильно повлияло на экономику страны в связи с тем, что по данным Федеральной таможенной службы в первом квартале 2019 года в общей структуре экспорта на долю минеральных продуктов и топливно-энергетических товаров приходилось 42,2% и 41,7% соответственно. В то же время, 46,8% импортируемой продукции относится к такой категории, как машины, оборудование и транспорт, т.е. к необходимым для формирования превалирующих статей экспорта основным средствам [2].

В свою очередь, введённые против России в 2014 году многими странами мира экономические санкции и снижение её кредитных рейтингов привело к мощному оттоку капитала из страны. Так по оценкам Центрального банка РФ в 2018 году чистый вывод капитала частным сектором составил 67,5 млрд. долларов США, в то время [14]. Это серьёзно повлияло на возможность привлечения капитала предприятиями реального сектора экономики как внутри страны, так и за её пределами. В результате, суммарная капитализация всего российского рынка акций, т.е. стоимость всех публичных компаний страны, к ноябрю 2014 года опустилась до 531 млрд. долларов США, что в 1,2 раза меньше капитализации одной единственной американской корпорации Apple Inc, в которой работают 80 тысяч человек [1]. В едином тренде с показателем вывоза капитала находится и уровень миграции населения в страны дальнего зарубежья, так если в период 2008 по 2011 год он не превышал 40 тыс. человек в год, то в 2012 году превысил 122 тыс., в 2013 году – 186 тыс. человек, а за прошлый 2018 год – 440 тыс. человек. На основе анализа демографического состава эмигрантов, проведённого Федеральной службой государственной статистики РФ можно сделать вывод, что страну покидает хорошо образованное и экономически активное население, переселяющееся в страны Европейского Союза и Британского Содружества. В то же время, сохраняющийся миграционный прирост обеспечивают выходцы из стран бывшего СССР, являющиеся, в большинстве своём, низкоквалифицированной рабочей силой [3].

Вышеперечисленные факторы оказали серьёзное влияние на паритет торгового баланса РФ, следствием чего стало резкое падение курса национальной валюты по отношению к резервным. Аналитики Центрального банка РФ, оценив влияние различных причин на падение российской валюты, сделали вывод о том, что наибольшее влияние оказало [5]:

– резкое падение мировых цен на нефть в 2014 году;

- действие экономических санкций;
- завершение программы количественного смягчения в США;
- паника и спекуляция (около 5%).

Повышение ключевой ставки Центральным банком РФ и её фиксация на уровне в 7,5%, в 2018 году делает кредитные заимствования практически «неподъёмными» для большинства российских компаний и индивидуальных предпринимателей. Следствием чего стало снижение показателя реальной начисленной заработной платы на одного работника в процентах к соответствующему периоду предыдущего 2017 года на 8% [6]. А уже в феврале 2018 года был зафиксирован существенный рост индекса потребительских цен (по сравнению с февралём 2014 года), например, по продовольственным товарам на 24,9%, жилищно-коммунальным услугам – 10,1%, услугам пассажирского транспорта – 11%, дошкольного воспитания – 16,4%, электротоварам и бытовым приборам – 26,7%, страхованию – 34,2% [8]. Именно поэтому, фактор уровня заработной платы стал решающим при выборе места работы для большей части трудоспособного населения, отодвинув на задний план удобство месторасположения и социальный климат в коллективе. Таким образом, трудоспособное население столкнулось с проблемой ухудшения качества жизни, решить которую оно может только путём получения более высокооплачиваемой работы.

В этих сложных для отечественных коммерческих фирм условиях, всё острее встаёт вопрос одновременного сохранения лояльности персонала и эффективности его работы.

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 [12]. Кроме того, О.В. Шипилова, И.Я. Рувенный и А.А. Аввакумов считают, что лояльность персонала характеризуется такими признаками как [15], [11]:

- 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 [10].

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 [4].

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 добросовестное выполнение своих служебных обязанностей (включающее соблюдение норм, обязанностей и правил), направленное на достижения целей компании [13].

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 [9]:

- 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.

Выделяют следующие уровни лояльности сотрудника [7]:

- 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 [11]:

- 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, посредством 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 видеокамеры, 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.

### Библиографический список:

1. Аввакумов А.А. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях // В сборнике: МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Уфимский государственный авиационный технический университет. – 2015. – с. 18–24.

2. Внешняя торговля Российской Федерации по товарам // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации URL: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_newsfts&view=category&id=52&Itemid=1978](http://www.customs.ru/index.php?option=com_newsfts&view=category&id=52&Itemid=1978) (дата обращения: 01.05.2019)

3. Демография // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#) (дата обращения: 01.05.2019)

4. Доминьяк В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения – 2000») / Под ред. А. А. Крылова. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000. – С. 211–213.

5. Герасимова М.В. Финансовые аспекты управления лояльностью производственного персонала посредством нематериальных факторов /М.В. Герасимова, А.А. Аввакумов // Финансовая экономика. – 2018. – № 5 . – С. 545–547.

6. Краткосрочные экономические показатели 2018. Заработная плата // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b18\\_02/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b18_02/Main.htm) (дата обращения: 01.05.2019)

7. Мякинченко О. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании // Управление персоналом. – 2008. – № 10. – С. 47–49.

8. Об индексе потребительских цен в феврале 2018 года // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d05/42.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/42.htm) (дата обращения: 01.05.2019)

9. Полосухина М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 12 (36). URL: <http://www.uecs.ru/innovacii-investicii/item/2552-2013-11-25-08-16-56> (дата обращения: 01.05.2019)

10. Рувенный И.Я. Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности / И.Я. Рувенный, А.А. Аввакумов // В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XVI Международной конференции. Ответственный редактор Л.А. Исмагилова. – 2016. – С. 244–247.

11. Рувенный И.Я. Управление лояльностью потребителей / И.Я. Рувенный, А.А. Аввакумов. – Уфа: Издательство ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – 194 с.

12. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.

13. Химич Ю. С. Формирование лояльности персонала компании // Российское предпринимательство. – 2012. – № 1 (199). – С. 114–118.

14. Чистый ввоз/вывоз капитала частным сектором в 2018 году // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации URL: [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit\\_statistics/capital\\_new.htm](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/capital_new.htm) (дата обращения: 01.05.2019)

15. Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании // Кадры предприятия. – 2004. – № 4. – С. 50–58.

*Оригинальность 93%*