

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72

*Громова Н.В., доцент, канд. экон. наук,  
доцент кафедры Управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный  
университет «Синергия», NGromova@synergy.ru*

## Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний JEL: J28, F66, E24.УДК 331.104

В данной статье рассматривается такое популярное в российском HR-менеджменте понятие, как лояльность персонала, исследуются теоретические и прикладные вопросы данной дефиниции. Целью данной работы является исследование особенностей управления лояльностью сотрудников в системе управления персоналом современных российских организаций, а также определение взаимосвязи между уровнем лояльности персонала и уровнем эффективности, а следовательно, конкурентоспособности бизнеса.

Значимость и актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной российской экономике в условиях обострения конкурентной борьбы и негативного влияния мирового финансового кризиса, появления вируса COVID-19, санкционного давления на российскую экономику, наблюдаются негативные тенденции, связанные с падением доходов компаний. В свою очередь, успешное функционирование и конкурентоспособность организации во многом зависят от заинтересованности работников в эффективной деятельности и уровня их лояльности компании.

В рамках данной работы обозначены наиболее актуальные проблемы формирования и развития лояльности персонала для российских компаний в текущей ситуации, обоснованы факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. В заключении сформулированы направления повышения лояльности персонала и дано экономическое обоснование затрат на формирование и поддержание лояльности персонала компаний.

**Ключевые слова:** лояльность персонала, вовлеченность персонала, формирование лояльности, исследование лояльности, эффективность деятельности компании, факторы обеспечения конкурентоспособности компании, система управления персоналом

### Введение

В современных условиях эффективное функционирование организации зависит от качества человеческого капитала и настроения персонала. Кадровый потенциал является конкурентным преимуществом и средством повышения эффективной деятельности организации. Персонал сегодня рассматривается в качестве фактора конкурентоспособности, а верность работников компании — как конкурентное преимущество. Именно персонал обеспечивает развитие и конкурентоспособность компании.

Важнейшим элементом оптимизации системы кадрового менеджмента выступает необ-

ходимость раскрытия трудового потенциала персонала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности. Многие руководители ошибочно полагают, что материального стимулирования труда работников вполне достаточно для успешной деятельности организации. Такое понимание мотивационного процесса приводит к ориентации на краткосрочные экономические цели, что не вызывает заинтересованности в собственном развитии, профессиональном самосовершенствовании сотрудников организации.

На современном этапе развития бизнеса крайне важно осознать, что эффективная система стимулирования труда должна предусматривать создание такого механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работников. Недостаточно изменять условия труда и отношения в процессе производства, необходимо, чтобы эти условия адекватно воспринимались людьми, пробуждали интерес к трудовой деятельности, способствовали развитию эффективных технологий персонала предприятия [1].

Каждый сотрудник организации, в первую очередь, — личность, которая обладает своими индивидуальными особенностями, жизненными ценностями, мотивами. Чтобы сотрудники комфортно чувствовали себя на работе и их ожидания от работы были оправданы, необходимо учитывать момент соответствия или не соответствия ценностей сотрудника и ценностей организации, мотивов профессиональной деятельности сотрудника и удовлетворения его потребностей в профессиональной деятельности.

Поэтому каждой организации, стремящейся быть лидером и закрепить свое положение на рынке, следует уделять должное внимание феномену организационной лояльности. Лояльное отношение к организации влияет на текучесть кадров, абсентеизм и результативность деятельности сотрудников.

Актуальность темы исследования заключается в том, сотрудники с высоким уровнем лояльности к своей организации обладают большей сознательностью, работоспособностью, они показывают большую эффективность и производительность своего труда. Такие сотрудники более инициативны, имеют высокий уровень энтузиазма, они готовы пойти на определенные жертвы ради своей организации, они более надежны. Изменения, происходящие в мире, ускорение темпа жизни, многозадачность производственных

и жизненных процессов, огромный поток информации и отвлекающих факторов, а также изменения на рынке труда, в части постоянно увеличивающегося количества сотрудников нового поколения, все это определяет неэффективность использования классических программ лояльности и моделей вовлеченности персонала [Громова Н. В., 2018].

Сейчас преимуществом перед конкурентами являются компании с высоким уровнем обслуживания клиентов. И это зависит от того, насколько сотрудник лоялен. Результаты опросов показывают, что сотрудники эмоционально связаны с проблемами в компании, признанием работы или лично, пропускают ее через себя. По сути, это ключевой критерий оценки лояльности.

Лояльный персонал будет стремиться снизить расходы организации и повысить ее доходы, что соответственно скажется на экономической эффективности деятельности организации. Разработка программ лояльности определяет тип и силу связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах организации, принимаемых сотрудником.

Такая связь положительно влияет на деятельность не только каждого работника, но и предприятия в целом. Отсутствие программы лояльности может привести к серьезным негативным последствиям, в худшем случае — к прекращению деятельности организации.

Целью данной работы является исследование особенностей управления лояльностью сотрудников в системе управления персоналом современных российских организаций, а также определение взаимосвязи между уровнем лояльности персонала и уровнем эффективности, а следовательно, конкурентоспособности бизнеса.

### **Теоретические основы формирования и развития лояльности персонала**

Позитивное отношение работника к организации, в которой он трудится,

и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: лояльность, приверженность, преданность, патриотизм [3].

Анализ различных источников показывает, что к самому понятию «лояльность» существует несколько подходов. Термин «лояльность» происходит от английского слова «loyal» — верный, преданный. Стоит отметить, что происхождение данного слова французское и оно означает верность действующим законам, корректное отношение к кому-либо, чему-либо. Лояльность персонала — это положительное отношение работника или служащего к руководству, политике организации и коллективу, в котором он трудится.

Из перечисленных определений видно, что лояльность может быть двух типов — правового и психологического.

Профессиональные HR-менеджеры отмечают, что основой лояльности является стремление сотрудников компании принести ей пользу и избегать тех действий, которые могут навредить.

Организационная лояльность персонала — это позитивное отношение работников к организации-работодателю, которое предполагает благоприятную эмоциональную и рациональную оценку, а также стремление к максимальной результативности трудовой деятельности в этой организации.

Стоит отметить, что часто путают такие понятия, как лояльность и благонадежность персонала. Благонадежность — это следование общепринятым нормам в организации, выполнение работы надлежащим образом для достижения общих целей. Благонадежный работник может эффективно выполнять свою работу, но в тот же момент он может быть нелоялен по отношению к руководству, культуре организации, ее принципам.

В целом благонадежность сотрудника указывает на степень нормативности его поведения в отношении фирмы, а лояль-

ность — это степень терпимости и принятия компании. С точки зрения психологии, лояльность персонала — это некая установка, которая вырабатывает у сотрудников приверженность и чувство гордости за то, что он трудится в конкретной компании. Такой сотрудник готов мириться с одними требованиями и глубоко принимать другие. Из этого можно сделать вывод, что лояльность персонала — это корректное, доброжелательное поведение и уважительное отношение к руководству и коллегам.

Повышение лояльности в трудовых коллективах всегда приводит к тому, что сотрудники начинают изыскивать все внутренние и внешние ресурсы и резервы для достижения нужных, а порой и максимальных показателей. Лояльность персонала компании зачастую помогает в кризисных ситуациях и позволяет сотрудникам постоянно развиваться, совершенствовать свои знания и находить нестандартные способы решения каких-либо рабочих задач [9].

Лояльность имеет свои обязательные атрибуты, а именно:

- чувство гордости у сотрудника за то, что он является частью коллектива или компании;
- неприкрытая, искренняя демонстрация доброжелательного и уважительного отношения к руководству и коллегам в компании;
- готовность предупреждать опасности, которые могут негативным образом отразиться на компании; искреннее переживание за успех фирмы и коллектива;
- честность по отношению к компании, руководству и коллегам; желание исполнять свои обязанности наилучшим образом;
- готовность в определенных ситуациях идти на небольшие жертвы ради компании.

Если работник владеет большей частью этих атрибутов, то в этом случае можно сказать, что он абсолютно лоялен к компании и руководству.

Процесс управления лояльностью персонала немаловажен без знания того, какие факторы могут влиять на ее возникновение у сотрудников организации. Выделяют та-

кие факторы: имеющийся опыт работника (модель предыдущих деловых отношений на прошлых местах работы); личные ценности; оказание должного внимания сотруднику; чувство гордости.

Стоит подробнее остановиться на каждом факторе. Для того чтобы понять, насколько сложно будет привить человеку чувство лояльности, необходимо уточнить у него во время собеседования, насколько он хорошо ладил с коллегами и руководством на предыдущем месте работы, что его устраивало, а что возмущало, а также какие должны быть отношения между коллегами и руководством. Исходя из ответов можно определить, насколько хорошо человек впишется в имеющийся уровень лояльности или насколько тяжело будет привить ему это чувство.

Формирование личностных ценностей напрямую связано с имеющимся опытом. Специфические симптомы человеческих убеждений очень трудно изменить. Сотрудники уверены, что экспертиза не влияет на продвижение по службе, а более высокую зарплату можно поставить только при личной связи трудно ожидать от поступка, говорящего об обратном. В компании каждый сотрудник обратил внимание на лояльность сотрудников в формировании очень важного фактора. Поэтому можно обратить внимание на важность компании человека.

Этот фактор можно назвать также и человеческим, так как в работе с человеком важно делать акцент на том, что он не просто сотрудник, а часть одного целого механизма, и что он заслуживает доверия со стороны фирмы. Здесь крайне важно помнить, что каждый человек оценивает внимание по-разному: так, для одного достаточно поздравлений в праздничные даты, для другого не будет ничего лучше, чем материальное поощрение, а для третьего — определение индивидуального графика работы.

Внимание со стороны компании к своим работникам одновременно должно быть

всеобъемлющим, адекватным и не вредить общей дисциплине. Лояльность влияет на факторы успешности компании и коллектива, которые относятся к самооценке. Когда компания успешна, каждый сотрудник чувствует, что каждое из преимуществ этого может быть поддержано в нужное время, увеличить их чувство, достичь целей для радости и заставить команду сотрудников гордиться собой и компанией в целом.

Г.И. Михайлина утверждает, что лояльность персонала — это не просто отсутствие вреда компании, но и потенциальная польза для деятельности любой организации. С точки зрения данного автора, лояльность является некоторым чувством преданности работника и его желанием подчиняться руководителям [10].

Л.Г. Почебут дает следующее определение лояльности: качество сотрудника, которое подталкивает его соблюдать закон и уважать компанию, в которой он работает. Лояльное отношение подразумевает верность целям и ценностям организации, мотивацию сотрудника работать на благо компании, ее интересов в самых различных сферах деятельности [13].

В.И. Сосков пишет, что лояльность персонала — это некоторая его характеристика, которая определяется его приверженностью к одной организации и ее целям, такие сотрудники открыты в своих намерениях для компании [16]. Такой персонал уважает своих коллег и руководство, соблюдает предписанные ему нормы и правила.

Конфликтологи говорят, что лояльный персонал — это такой персонал, который идентифицирует себя с компанией, на которую он работает. Лояльный сотрудник всегда готов пережить проблемы компании, выполнять договоренности и принимать нужные ценности. Поведение такого сотрудника проявляется в верности и преданности своему руководству и своей компании.

А.Я. Кибанов рассмотрел несколько аспектов лояльного поведения. К ним относятся

такие качества сотрудника, как добросовестность и ответственность, исполнение принятых норм, нацеленность на действия, которые приносят выгоду для организации [7].

Существует также множество зарубежных научных работ по лояльности персонала в организации. Почти все зарубежные авторы упоминают, что с понижением лояльности увеличивается и вероятность ухода работников.

Наиболее распространенным определением лояльности сотрудников в зарубежной научной литературе является приверженность персонала (*commitment personal*). Что в свою очередь также означает желание сотрудника работать в одной компании и достигать успеха в ней.

Согласно зарубежной литературе, лояльность появляется, когда работник удовлетворен своими вознаграждениями и в том случае, когда работник потеряет слишком много, покинув компанию. В случае, когда расходы при уходе из компании слишком высоки, сотруднику приходится становиться лояльным.

Также в зарубежной литературе лояльность рассматривают как некую социальную установку. Используется термин установочной лояльности (*attitudinal commitment*). В данном случае лояльность является чувством сотрудника к фирме, когда он или она волнуется за своих коллег и за будущее своей компании.

Лояльность является положительной реакцией на компанию и выделяют следующие три составляющие:

1. Идентификация (*identification*), когда цели и ценности организации совпадают с целями и ценностями персонал;
2. Вовлеченность (*involvement*), когда сотрудник психологически погружается в свою деятельность в компании;
3. Лояльность (*loyalty*), когда сотрудник испытывает привязанность к компании.

Лиман Портер предложили определение лояльности, которое получило распространение в западной литературе. Данное определение предполагает, что лояльность — это же-

лание остаться в одной организации и вкладывать все свои силы ради ее успеха [12].

Таким образом, рассмотрев различные подходы к пониманию лояльности персонала, предложим следующее определение. Лояльность персонала — это характеристика, свойственная доброжелательному сотруднику, относящемуся с уважением к своему руководству и коллегам, а также привязанному к компании и преданному ей и ее целям.

### **Факторы, влияющие на формирование и поддержание лояльности персонала организации**

Можно выделить три основных фактора, которые формируют лояльность сотрудников.

К ним относятся:

1. Материальное стимулирование. Данный фактор оказывает влияние только тогда, когда работник понимает, что за дополнительные действия он получает дополнительную премию;
2. Принцип обратной связи, когда работники с разных уровней имеют возможность высказать руководству свое мнение по эффективности их работы и общей политике, культуре компании, возможно, даже дать рекомендации по улучшению;
3. Нематериальное стимулирование. В данном случае речь идет о социальном пакете, тренингах, корпоративных праздниках. Также речь идет об индивидуальном вознаграждении работника за старания. В таком случае сотрудник чувствует свою значимость для компании и стремится оправдать доверие.

Следовательно, при правильном поощрении сотрудников они платят руководителям своей преданностью и лояльностью. Лояльный сотрудник — это стремление сохранить свое рабочее место; желание сделать свою работу наилучшим образом; осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим.

Отсюда можно сделать вывод, что лояльность — это характеристика персона-

ла, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для компании [14].

Такая характеристика понятия «лояльность», как «отсутствие намерения перейти на работу к конкурентам» является важной составляющей на пути к повышению уровня лояльности персонала к компании, уровня корпоративного управления. Предприятиям, которые хотят получить лояльный персонал необходимо приложить немало усилий, в частности, правильно определить мотивирующие факторы, влияющие на приверженность персонала.

На уровень лояльности персонала, помимо мотивирующих факторов, большое значение оказывает корпоративная культура предприятия. Под ней мы понимаем базовые ценности, на которых основываются все традиции, установки поведения и работы в компании. В свое время Джон Д. Рокфеллер сказал: «Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете» [15].

Действительно, умение управлять коллективом, его лояльностью имеет колоссальное значение в развитии предприятия, в его административно-хозяйственной деятельности, в материальном благополучии. Лояльность персонала требует сильной, преемственной культуры взаимоотношений с неизменными и четкими ценностными основами.

Ключевыми для развития лояльности являются ценности коллективной направленности, уважения традиций, четкой властной иерархии и взаимной групповой ответственности. Эти ценности не являются ни новыми, ни сторонними для российской культуры.

Поэтому управленческое отношение сотрудников в компании невозможно без тщательного управления корпоративной культурой. Участие персонала в решении актуальных проблем и вопросов, стимулирование инициативных идей и активное участие

в развитии компании привели к значительному повышению уровня лояльности.

Как говорил Конфуций: «Выберите себе работу по душе, и вам не придется работать ни одного дня в своей жизни» [8]. Если работа человеку по душе, а еще и предприятие всячески заботится о нем, то, безусловно, приверженность персонала к предприятию будет высока. Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и различается качественно. У одних работников лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у других — с ведущими мотивами их деятельности.

Путь к лояльности сотрудников лежит по многим факторам, как материального, так и нематериального плана. Какие факторы преобладают в той или иной ситуации, и, что для него важно в этот момент, напрямую зависит от самого человека. Это интерпретация требования к сотрудникам понять, что вы можете в этот момент поставить сотрудника на первое место: материальная или нематериальная потребность. Сотрудники становятся лояльными, когда это показывает, что компания заботится о нем всеми возможными способами.

Для каждого человека значимыми для возникновения лояльности будут различные моменты и факторы как материального, так и нематериального характера.

Выявить и дать сотрудникам то, чего они хотят, — это, конечно, не самая легкая задача для российских компаний, но компания при этом получит конкурентное преимущество, которое выражается в лояльных к компании и его руководству сотрудниках.

### **Современные методы исследования уровня лояльности персонала**

На данный момент существует большое количество моделей лояльности персонала в компании. Как правило, для того чтобы определить уровень, имеющийся на предприятии, используют различные методики, однако

самая популярная и эффективная — методика О.Е. Королевой и Л.Г. Почебут. Ее суть заключается в том, что работникам выдаются карточки с утвердительными суждениями, где они должны указать свое согласие или несогласие с ними, используя градацию ответов, выраженную в числовом диапазоне от 1 (не согласен) до 11 (полностью согласен). Крайне важно, что из 36 предлагаемых в этой методике вопросов оценивается лишь 18.

При определении уровня важно ответить на вопрос о том, достаточно ли соответствует компания на сегодняшний день, растут ли стоимость и, если да, то как это можно сделать. Поскольку первых двух уровней в большинстве организаций достаточно, то нет смысла жестко регулировать деятельность сотрудников в условиях повышенной лояльности и контролировать все процессы.

В этом случае даже при нулевой лояльности компания не пострадает. Но если речь идет об управленцах среднего и высшего звена, то тут следует учитывать, что они должны обладать высоким уровнем приверженности фирме и веры в нее.

О'Рейли и Чатмен в своих работах упоминали, что согласие является некоторым направлением на вознаграждение, а поведение является поддержанием отношений с организацией. Авторы ввели понятие интернализации, иными словами поведения, которое управляет личными целями работника и ценностями организации.

Исследователь К. Элиот ввел свою модель и понятие «драйвер». Под драйверами лояльности рассматривается привлекательность миссии и цели компании для работника, а также распределение власти и успеха в организации и внутренние взаимоотношения. Примером драйверов лояльности может быть доверие к руководителю организации, возможность развиваться, безопасность рабочего процесса, отсутствие стресса.

Работник, который приходит в компанию, обладает собственными желаниями и потребностями и готов делиться своими знаниями и способностями ради удовлетворения

своих потребностей. Компания, которая может предоставить сотрудникам правильные условия, имеет прекрасную возможность культивировать лояльность в своих сотрудниках. Если он не может соответствовать ожиданиям сотрудников, общий уровень лояльности снижается.

Портер и другие авторы под лояльностью понимают некоторую социально-психологическую установку. Лояльность к организации является психологической реакцией работника на всю компанию в целом. Процесс развития лояльности у сотрудников проходит достаточно медленно и постепенно. Модель Портера говорит о том, что и интенсификация целей и ценностей организации, и готовность действовать в ее интересах является основой лояльности. С нашей точки зрения, лояльность не всегда проявляется лишь в поддержании принадлежности к компании.

В трехкомпонентной модели лояльности Джона Мейера и Натали Аллен есть три подхода, объясняющие сущность связи между сотрудником и компанией, которая снижает процент ухода сотрудника с работы [2].

К ним относятся: эмоциональная привязанность, осознание затрат, связанных с увольнением, ощущение долга перед компанией.

Именно перечисленные три подхода являются основой трехкомпонентной модели. Компоненты обозначены авторами следующими терминами:

1. аффективная (affective) лояльность;
2. продолженная (continuous) лояльность;
3. нормативная (normative) лояльность.

При аффективной лояльности работник привязан к компании эмоционально, он предан целям и ценностям организации и рад быть частью ее коллектива.

Продолженная лояльность — это некоторое осознание работником того, сколько затрат понесет компания в связи с его уходом с работы. Такие сотрудники понимают высокую цену их увольнения и зачастую остаются в компании.

Нормативная лояльность — это отражением обязательства сотрудника перед компа-

нией. Чаще всего такие работники остаются в компании, потому что уверены, что именно так они должны поступить. Главной особенностью данной модели является то, что ее составляющие не зависят друг от друга.

Аффективная лояльность развивается в зависимости от следующих компонентов:

1. организационная поддержка;
2. личная значимость;
3. компетентность.

Развитие продолженной лояльности основано на понимании сотрудником своего вклада в деятельность и успех компании. Нормативная лояльность развивается за счет социализации и культурной атмосферы внутри компании. Когда компания вкладывается в своего сотрудника у него появляется желание расплатиться со своим руководством.

Е. Л. Доценко адаптировал данную зарубежную методику к российским условиям [6]. Автор пишет, что эмоциональная и нормативная приверженности связаны со стабильностью сотрудников, с их желанием остаться или вернуться в компанию после временного ухода. Именно данная концепция послужила предпосылкой к адаптации данной модели по оценке персонала в российских компаниях.

Можно сделать вывод, что лояльность персонала зависит от:

1. того, как работник воспринимает разные ситуации;
2. предыдущего опыта работы;
3. поведения коллег;
4. установок и ценностей сотрудника.

При исследовании качественных особенностей лояльности работников, стоит упомянуть о точке зрения П. Морроу [18]. Автор первый создал деление видов лояльности по их направленности на определенный объект. Сотрудники бывают лояльны в разной степени и к разным аспектам, например, к своей профессии или руководству.

П. Морроу ввела понятие профессиональной преданности, когда работник эмоционально связан со своей профессией.

Организационная лояльность в целом выражается в преданности конкретному работодателю или компании. Таким образом, работник может быть предан как своей профессии, так и самой организации.

Из анализа модели Морроу можно сделать вывод, что повлиять на создание у работников лояльности может ответная забота и справедливость со стороны компании.

Диагностика организационной лояльности — процесс сложный и неоднозначный, он требует с особым вниманием выбирать методы, организовывать исследование и интерпретировать результаты. К сожалению, ошибки здесь неизбежны и далеко не всегда очевидны. Именно поэтому главными критериями качества исследования всегда должны быть комплексный подход и высокие требования к достоверности результатов [11].

Сейчас преимуществом перед конкурентами являются компании с высоким уровнем обслуживания клиентов. И это зависит от того, насколько сотрудник лоялен. Результаты опроса показывают, что сотрудники эмоционально связаны с проблемами в компании, признанием работы или лично пропускают ее через себя. По сути, это ключевой критерий оценки лояльности. А вот опросы и анкетирование самих сотрудников, а также математические показатели лояльности, например, текучесть персонала, удовлетворенность работой и решениями руководства, могут быть не всегда корректными, т.к. сотрудники стремятся показаться более лояльными, чем есть на самом деле.

### **Проблемы обеспечения лояльности персонала, направления повышения уровня лояльности сотрудников и экономическое обоснование затрат на управление лояльностью персонала**

Проблема лояльности персонала имеет как минимум три взаимосвязанных составляющих: кадровая, социально-психологическая и безопасность.



Все эти составляющие тесно переплетаются и взаимно дополняются, однако, каждая из них имеет свое направление (предмет работы):

1. Кадровая — работа по формированию корпоративной культуры, решению вопросов соотношения оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка и обучение персонала.

2. Социально-психологическая — учет личностных факторов при подборе персонала, контроль за состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа;

3. Безопасность (лояльность) — выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления не санкционированных действий.

Помимо этих основных проблем на пути к лояльности персонала, существует ряд других. Обозначим наиболее актуальные проблемы для российских компаний в текущей ситуации:

1. Отсутствие осознания взаимосвязи управления лояльностью персонала и экономической эффективности предприятия. В настоящее время в организациях не существует осознания взаимосвязи экономической эффективности предприятия и лояльности персонала, а соответственно и нет заинтересованности в формировании модели управления лояльностью персонала.

2. Использование ограниченной системы способов диагностики уровня лояльности персонала. Лояльность персонала тесно связана с эффективностью корпоративного управления. В основе эффективного управления лояльностью персонала лежит анализ актуальных потребностей сотрудников.

Изучая лояльность персонала компании, следует понимать, что исследования должны быть научно обоснованными и обязательно комплексными. Оценивая уровень

лояльности персонала, лучше всего прибегнуть к косвенным методам.

Удовлетворение чувств напрямую связано с мотивацией, которая связана с будущим. Поэтому необходимо сначала оценить эти показатели. Персонал лоялен и порядочен, даже если на рабочем месте какой-то дискомфорт испытываешь, тем скорее он уйдет.

Точно так же, как и мотивация, лояльность имеет эмоциональную и рациональную составляющие, где к первой можно отнести веру в идею, привязанность к коллективу и руководству, а ко второй — оплату за труд, условия, профессиональное развитие и социальный пакет. Поэтому изучать в первую очередь необходимо именно эти показатели, для того чтобы понять, в чем персонал может испытывать дискомфорт. Владея этими данными, любой руководитель может искоренить проблему и тем самым произвести повышение уровня лояльности со стороны персонала.

По итогам исследования рынка труда, которое проводилось международным агентством по подбору персонала Kelly Services, уровень вовлеченности и лояльности российских сотрудников является самым одним из самых низких в мире.

Основными факторами, которые могут повлиять на уровень лояльности российских сотрудников называются:

- хорошее моральное состояние в коллективе (48%);
- хорошее руководство/менеджмент (47%);
- не снижающийся уровень заработной платы (47%);
- возможности для обучения и развития (44%).

Каждая компания самостоятельно выбирает для себя пути повышения лояльности персонала исходя из своих возможностей. Однако, на основе проведенного исследования, можно сформулировать три обязательных направления повышения лояльности персонала:

- повышение уровня удовлетворенности работой;
- повышение уровня доверия к руководству;
- выстраивание справедливых отношений в компании.

Понятно, что указанные направления требуют от компаний тех или иных финансовых вложений. Для экономического обоснования руководству компаний мероприятий по повышению лояльности персонала можно воспользоваться исследованиями представителей Копенгагенской школы бизнеса Ларса Грюнхольда и Анне Мартенсен, которые эмпирически доказали существование следующих взаимосвязей: высокий уровень лояльности и удовлетворенность работников отношением компании к ним ведет к улучшению качества продуктов (услуг) и обслуживания. Это, в свою очередь, может повысить степень удовлетворенности клиентов и их лояльность; в результате могут улучшиться экономические показатели компании. Таким образом, эти факторы связаны в бесконечной цепи, которая укрепляет сама себя. Одни исследователи называют ее циклом роста на основе лояльности [19], другие — цепочкой «работник—клиент—прибыль» [17].

По сути, ученые Копенгагенской школы бизнеса подтвердили известную формулу: «лояльность работника — лояльность клиента — прибыльность компании», или в сокращенном виде эту формулу можно представить как «работник—клиент—прибыль».

Несколько изменив формулировку датских ученых, можно утверждать следующее: компании, достигающие более высокой лояльности своих работников, добиваются также более высокой лояльности клиентов и вознаграждаются за это более высокой прибылью. Компаниям становится все труднее и труднее отличаться от своих конкурентов по качеству продукта, и поэтому для создания конкурентного преимущества все более важным становится сосредоточение

на обслуживании клиентов. Уровень обслуживания, зависит от лояльности работников, и это качество работников превращается во все более важный фактор цепочки «работник—клиент—прибыль».

Если лояльность работников увеличивается на 1 единицу в данном квартале, то лояльность клиентов увеличится на 1,25 в том же самом квартале.

При росте лояльности клиентов на 1% прибыль в следующем квартале увеличится на 0,885%.

Проведенное исследование также подтверждается данными других авторитетных компаний. Так, исследование американского института общественного мнения Гэллуп (Gallup) выявило, что компании с высоким уровнем лояльности в наименьшей степени подвергаются текучести кадров и нарушениям трудовой дисциплины. Наиболее точное исследование более чем в 500 компаниях провела консалтинговая компания Kincentric, ранее имевшая название Аон Хьюитт (Aon Hewitt), которая выявила удивительное влияние вовлеченности персонала на прибыль в организациях. В результате повышения вовлеченности на 1% прибыль увеличивалась на 20 млн долларов, на 5% — на 100 млн, на 10% — на 200 млн. Независимо от размера фирмы, если вовлеченность персонала увеличивалась, — прибыль тоже значительно возрастала. Сегодня работодатели хотят видеть сотрудников не только удовлетворенными своей работой, но и вовлеченными в нее, чтобы они воспринимали успех компании как свой личный. Творчество и воображение, ведущие к решению проблем, инновации и рост, чувство принадлежности заставляют их работать в общем направлении на благо компании [Громова Н. В., 2018].

Также целый ряд исследований указывает на корреляцию показателей уровня лояльности сотрудников с ростом операционной прибыли, уровня вовлеченности сотрудников с размером доходов акционеров, что только лишний раз показывает прямую

взаимосвязь уровня лояльности персонала с показателями, определяющими ее конкурентоспособность на рынке.

Например, исследование американской консалтинговой компании Watson Wyatt Worldwide, показало, что совокупный доход акционеров за 3 года на 36% выше у организаций с высоким уровнем лояльности по сравнению с компаниями с низким уровнем лояльности. А результаты Information Systems Research, в котором участвовало 360 тысяч работников из 41 компании, показывают, что компании с высоким уровнем лояльности персонала увеличили операционную прибыль за период 3 года на 3,74%, в то время, как компании с низкой лояльностью потеряли 2,01%.

Проведенные исследования лишней раз доказывают важность высокого уровня лояльности сотрудников для организаций различных сфер деятельности. К примеру, лояльность сотрудников производственного предприятия существенно влияет на качество продукции, объем производственного брака и срыва сроков производства. Уровень лояльности сотрудников сферы продаж напрямую влияет на качество обслуживания и лояльность самих клиентов компании. А лояльность линейных руководителей и топ-менеджеров влияет на работу подчиненных им сотрудников.

## Заключение

Лояльность персонала в условиях экономического кризиса — важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии.

Большинство руководителей уже убедились в важности вопросов кадровой политики. При правильной организации управления кадрами компания может получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

Грамотно подобранный персонал, команда единомышленников и партнеров способны реализовать поставленную перед компанией задачу — это важнейшее условие выживания компании в неблагоприятных экономических условиях и ее дальнейшего успеха в бизнесе.

И здесь главная проблема, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации, — это повышение экономической эффективности деятельности. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышения лояльности персонала.

Подводя итог данной работы, можно сказать, что лояльность персонала — это положительное отношение работника или служащего к руководству, политике организации и коллективу, в котором он трудится. Однозначно следует отметить, что основой лояльности является стремление сотрудников фирмы приносить ей пользу и избегать тех действий, которые могут навредить.

Каждая компания самостоятельно выбирает, как будет развиваться возможность повышения собственной лояльности. Важно достичь ожидаемого уровня роста и повысить уровень следующих трех компонентов: от доверительного учреждения; от честных отношений к созданию удовлетворенности работой; для повышения уровня предприятия.

Исследование подтверждает, что диагностику и оценку уровня лояльности сотрудников компании необходимо проводить периодически, однократный срез не дает необходимой информации для управления лояльностью сотрудников. Осуществляемый на основе оценочной шкалы мониторинг индикаторов уровня лояльности позволит вовремя распознать первые признаки негативных изменений в организационном поведении сотрудников и принять соответствующие меры по исправлению ситуации, то есть перейти непосредственно к формированию лояльности сотрудников.

В современных условиях для позитивных изменений наиболее эффективны кадры высокой работоспособности и целеустремленности, свободного и творческого подхода к решению сложных задач и стремления к собственному развитию и развитию компании. Лояльность сотрудников имеет большое влияние на деятельность компании и ее способность к получению прибыли, ведь одним из критериев оценки эффективности и конкурентоспособности компании, а также лояльности сотрудников является уровень удовлетворенности и лояльности клиента компании.

### Список литературы

1. Алавердов А. Р. Лояльность персонала — игра в одни ворота? // Инновационные HR-технологии для современной России: кадры решают все!»: Материалы научно-практической конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия». М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. С. 5—21.
2. Аллен Н. Дж., Мейер Дж. П. Аффективность, преемственность и нормативные обязательства перед организацией: проверка обоснованности построения // Журнал профессионального поведения. 1996. Вып. 49. С. 252—276.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. — 183 с.
4. Громова Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2018. № 68 (2).
5. Громова Н. В. Вовлеченность персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 6 (102).
6. Доценко Е. Л. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах». Ч. 2. СПб.: ГП «ИМАТОН» [Электронный ресурс] URL: <http://dominiak.by.ru/lrc/li2.html>.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2016. — 48 с.
8. Конфуций. Афоризмы мудрости. М.: ИД «Белый город», 2008. — 448 с.
9. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербаква. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 255 с.
10. Михайлина Г. И. Управление персоналом. / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. М.: Дашков и К, 2018. — 280 с.
11. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2014. — 513 с.
12. Портер Л. В., Стирс Р. М., Моудей Р. Т., Булиан П. В. Организационные приверженность, удовлетворенность работой и текучесть // Журнал прикладной психологии. 1974. Вып. 59. С. 603—609.
13. Почебут Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. Занятие 33. С. 283—287.
14. Петросян Д. С., Фаткина Н. Л. Организационное поведение. Новые направления теории. М.: ИНФРА-М, 2017. — 215 с.
15. Рокфеллер Д. Власть финансовых империй. Политика Редакция 1. М.: Алгоритм, 2017. — 384 с.
16. Сосков В. И. Управление персоналом организации. М.: КноРус, 2016. — 512 с.
17. Brooks R. Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line // The Journal for Quality & Participation. 2000. March/April. Pp. 40—44.
18. Morrow P. C. The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: JAI Press, 1993. Pp. 163—164.
19. Reichheld F. F. The Loyalty Effect. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

### References

1. Alaverdov A. R. *Lojal'nost' personala — igra v odni vorota?* [Personnel loyalty — a one-goal game?]. Moscow, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", 2015, pp. 5—21.
2. Allen N. Dzh., Mejer Dzh. P. *Affektivnost', preemstvennost' i normativnye objazatel'stva pered organizaciej: proverka obosnovannosti postroenija* [Affectiveness, continuity and regulatory obligations to the organization: verification of the validity of the construction]. Professional Behavior Journal, 1996, no. 49, pp. 252—276.
3. Buhalkov M. I. *Upravlenie personalom: Uchebnik* [Personnel Management]. Moscow, INFRA-M, 2017. — 183 p.
4. Gromova N. V. *Gejmifikaciya kak instrument obespechenii konkurentosposobnosti sovremennyh kompanij* [Gamification as a tool to ensure the competitiveness of modern companies]. Journal of Modern Competition, 2018, no. 2(468), (in Russian).
5. Gromova N. V. *Vovlechnost' personala — osnovnoj rezerv povysheniya jeffektivnosti dejatel'nosti sovremennyh kompanij* [Personnel involvement is the main reserve for increasing the efficiency of modern companies]. Bulletin of the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov, 2018, no. 6 (102).
6. Docenko E. L. *Izmerenie priverzhennosti personala kompanii s pomoshh'ju oprosnoj metodiki* [Measuring company staff commitment using a survey methodology]. Materials of the IV All-Russian scientific-practical conference "Business Psychology: personnel management in government organizations and commercial structures". Part 2. Sant-Peterburg, SE "IMATON" [Electronic resource] URL: <http://dominiak.by.ru/lrc/li2.html>.
7. Kibanov A. Ja. *Upravlenie personalom: Teorija i praktika. Ocenka jekonomicheskoj i social'noj jeffektivnosti upravlenija personalom organizacii: Uchebno-*

- prakticheskoe posobie* [Human Resource Management: Theory and Practice. Assessment of the economic and social effectiveness of the personnel management of the organization]. Moscow, Prospect, 2016. — 48 p.
8. Konfucij. *Aforizmy mudrosti* [Aphorisms of wisdom]. Moscow, Publishing House "White City", 2008. — 448 p.
  9. Kuprijanchuk E.V. *Upravlenie personalom: assessment, komplektovanie, adaptacija, razvitie: Uchebnoe posobie* / E.V. Kuprijanchuk, Ju.V. Shherbakova. [Personnel Management: Assessment, Acquisition, Adaptation, Development: Textbook]. Moscow, IC RIOR, SIC INFRA-M, 2015. — 255 p.
  10. Mihajlina G.I. *Upravlenie personalom* / G.I. Mihajlina, L.V. Matraeva. [Human Resource management]. Moscow, Dashkov and K, 2018. — 280 p.
  11. Odegov Ju. G. *Upravlenie personalom: Uchebnik* / Ju.G. Odegov, G.G. Rudenko [Human Resource management]. Lyubertsy: Yurayt, 2014. — 513 p.
  12. Porter L. V., Stirs R. M., Moudej R. T., Bulian P.V. *Organizacionnyje priverzhennost', udovletvorennost' rabotoj i tekuchest'* [Organizational commitment, job satisfaction, and turnover]. *Journal of Applied Psychology*, 1974, no. 59, pp. 603—609.
  13. Pochebut L. G. *Ocenka lojal'nosti sotrudnika k organizacii. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj dejatel'nosti* / Pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova [Assessment of employee loyalty to the organization. Workshop on Management Psychology and Professional Activities]. Sant-Petersburg: Speech, 2001, lesson 33, pp. 283—287.
  14. Petrosjan D. S., Fatkina N.L. *Organizacionnoe povedenie. Noveje napravlenija teorii* [Organizational behavior. New directions of theory]. Moscow, INFRA-M, 2017. — 215 p.
  15. Rokfeller D. *Vlast' finansovyh imperij. Politika Redakcija 1* [The power of financial empires. Policy.]. Moscow, Algorithm, 2017. — 384 p.
  16. Soskov V.I. *Upravlenie personalom organizacii* [Human Resource Management Organization]. Moscow, KnoRus, 2016. — 512 p.
  17. Brooks R. Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line. *The Journal for Quality & Participation*, 2000, March/April, pp. 40—44.
  18. Morrow P. C. The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich, JAI Press, 1993, pp. 163—164.
  19. Reichheld F.F. *The Loyalty Effect*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72

Gromova N., Moscow University of Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russian, NGromova@synergy.ru

## Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies

This article discusses such a popular concept in Russian HR management as staff loyalty, explores the theoretical and applied issues of this definition. The aim of this work is to study the characteristics of employee loyalty management in the personnel management system of modern Russian organizations. The tasks are to determine the relationship between the level of staff loyalty and the level of efficiency, and, consequently, business competitiveness.

The significance and relevance of the research topic is due to the fact that in the modern Russian economy, in the face of increased competition and the negative impact of the global financial crisis, the emergence of the COVID-19 virus, sanction pressure on the Russian economy, negative trends are observed associated with a decline in company income. In turn, the successful functioning and competitiveness of an organization largely depends on the interest of employees in effective activities and the level of their loyalty to the company.

In the framework of this work, the most urgent problems of the formation and development of personnel loyalty for Russian companies in the current situation are identified. Factors that affect the level of loyalty of the organization's personnel are substantiated.

In conclusion, the directions for increasing staff loyalty are formulated and an economic justification of the costs for the formation and maintenance of company personnel loyalty is given.

**Keywords:** staff loyalty, staff involvement, loyalty building, loyalty research, company performance, company competitiveness factors, personnel management system

**About authors:** N. Gromova, Ph.D. in Economics, Associate professor

**For citation:** Gromova N. Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 2(78), pp. 60–72 (in Russian, abstr. in English).