

Вербівська Л.В., к.е.н.,
Буковинський державний
фінансово-економічний університет,
м. Чернівці

Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства

Проаналізовано особливості формування стратегії управління лояльністю персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Досліджено сутність лояльності персоналу як базової категорії стратегії управління ним. Поглиблено дослідження щодо типів лояльності персоналу. Запропоновано основні етапи стратегії управління лояльністю персоналу підприємства. Визначено групи факторів підвищення лояльності персоналу підприємства.

Ключові слова: лояльність, персонал, фактори, типи лояльності, стратегія управління лояльністю персоналу, психологічний клімат у колективі, кар'єрні орієнтації, психологічна атмосфера.

Проанализированы особенности формирования стратегии управления лояльностью персонала предприятия в современных условиях хозяйствования. Исследована сущность лояльности персонала как базовой категории стратегии управления ним. Углублено исследование типов лояльности персонала. Предложены основные этапы стратегии управления лояльностью персонала предприятия. Определены группы факторов повышения лояльности персонала предприятия.

Ключевые слова: лояльность, персонал, факторы, типы лояльности, стратегия управления лояльностью персонала, психологический климат в коллективе, карьерные ориентации, психологическая атмосфера.

The peculiarities of the strategy of personnel loyalty management in modern conditions are analyzed. The essence of staff loyalty as the basic category of personnel management strategy is studied. The research on the types of staff loyalty is extended. The basic stages of management strategy of personnel loyalty are suggested. The groups of factors increasing the personnel loyalty are defined.

Key words: loyalty, personnel, factors, the types of staff loyalty, psychological climate, is in a collective, quarry orientations, psychological atmosphere.

Постановка проблеми. Високий рівень вимог, що висуваються до діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах мінливого глобалізованого середовища вимагає гнучкості усіх підсистем управління підприємства, однією з яких виступає підсистема управління лояльністю його персоналу. Питання лояльності персоналу є надзвичайно актуальним, оскільки персонал виступає одним з ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, а відданість його працівників - конкурентною перевагою. Проте діагностика лояльності персоналу в практиці господарювання більшості підприємств носить фрагментарний характер, показники лояльності не враховуються при плануванні діяльності підприємства та стратегії розвитку його кадрового потенціалу. Відтак розробка стратегічних засад управління

лояльністю працівників підприємства є актуальною в системі формування його конкурентоспроможності, кадрової безпеки і стабільного економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних дослідженнях у сфері розвитку персоналу підприємства представлено низку публікацій, присвячених формуванню лояльності персоналу. Зокрема, сутність категорії «лояльність персоналу» та фактори його формування залежно від сфер управління підприємством розглянуто в публікаціях І.М. Пилат [1], О.В. Сардак [2; 4]. Вивченню лояльності персоналу підприємства в контексті взаємозв'язку з чинниками мотивації присвячено публікації А.А. Кравець [5]. Комплексний аналіз явища лояльності в системі управління підприємства проведений К.В. Харським [3], Т.В. Калінеску, В.В. Неглядовою [6]. Незважаючи на достатню розробленість різних аспектів лояльності персоналу підприємства в науковій літературі, окремі питання залишаються поза увагою досліджень, зокрема, це стосується стратегічних засад управління лояльністю персоналу.

Постановка завдання. Згадані наукові дослідження значно розширюють межі вивчення явища лояльності підприємства в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Проте питання формування стратегії управління лояльністю персоналу в контексті розвитку потенціалу підприємства потребує поглибленого вивчення, що визначило мету статті.

Виклад основного матеріалу. Дослідивши теоретичні аспекти формування лояльності персоналу підприємства, слід зауважити, що в більшості фахових публікацій немає єдиного підходу до трактування сутності поняття «лояльність персоналу». Зокрема, І.М. Пилат аналізуючи сутність лояльності персоналу підприємства, спираючись на дослідження Т.Н. Чистякової, Н.В. Мойсеєнко, В. Доминяк, Л.Г. Почебут, розглядає лояльність як вірність працівників своїй організації [1, с. 602]. О.В. Сардак з поняттям лояльності пов'язує поняття залучення, прихильності і відданості персоналу. Зокрема, даний автор наголошує, що лояльність персоналу – це ступінь ідентифікації працівників з підприємством, що характеризується прийняттям правил і норм, прийнятих у ньому, активним залученням до справ підприємства, організаційною поведінкою, спрямованою на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей [2, с. 127]. Залучення і відданість автор розглядає як складові лояльності персоналу. Лояльність персоналу також розглядають і з позиції економічної безпеки підприємства. Зокрема, в рамках зазначеного підходу її трактують як усвідомлену поведінку працівника, що не завдає шкоди організації та не загрожує її існуванню. Зокрема, в межах даного підходу С.А. Черненко визначає лояльність як задоволеність співробітника умовами, винагородою, зростанням і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз [7].

В своїх дослідженнях К.В. Харський пропонує розглядати лояльність не лише з позиції не завдання шкоди, але й з точки зору отримання потенційної корисності. Автор визначає лояльність як почуття відданості організації, здатність і готовність змиритися з одними вимогами та глибоко прийняти інші, а також дає розгорнуту характеристику типів лояльності працівників підприємства (табл. 1) [3].

А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда лояльність персоналу розглядають як універсальну за спрямованістю складову кадрової безпеки, тому що ставлення працівника до власної організації є фактором, який або зміцнює, або руйнує систему кадрової безпеки компанії [8, с. 130].

Ці ж автори наголошують, що високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо організації, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань, сприяє розвитку і підтримці корпоративної культури та відданому ставленню до організації. Тому в системі стратегічного управління лояльністю персоналу підприємства важливо відслідковувати нелояльних працівників, що потенційно становлять загрозу кадровій безпеці підприємства. Саме нелояльних працівників легко схилити до порушень правил організації, співпраці з конкурентами, шахрайства, зловживання повноваженнями. Нелояльні працівники формують негативний імідж всередині організації та виступають деструктивним елементом розвитку підприємства.

В дослідженнях С.А Черненко систематизовано типи особистостей нелояльних працівників, що становлять загрозу економічній безпеці підприємства [7]. Зокрема, дослідник виділяє типи особистості та характеризує тип їхньої поведінки в контексті впливу на лояльність поведінки таких працівників. Поглиблюючи дослідження автора, зауважимо, що відповідно до класифікації типів лояльності К.В. Харського (табл. 1), працівників з адитивним, антисоціальним, суїцидальним можна віднести до демонстративного типу нелояльності, з конформістський, фанатичний та аутоістичний тип поведінки характеризує приховану нелояльність, нарцистична поведінка властива працівникам з нульовою лояльністю.

Таблиця 1

Типи лояльності персоналу підприємства

Тип лояльності	Характеристика	Вплив на бізнес
Демонстративна (відкрита) нелояльність	Співробітник обманює, порушує досягнуті домовленості, демонструє споживацьке ставлення до підприємства, пріоритет власних інтересів над колективними	Нелояльні працівники впливають на колег: порушують їх цінності та переконання, сіють сумніви щодо добросовісної та якісної роботи
Прихована нелояльність	Співробітник регулярно дотримується правил та вимог в роботі, через можливість покарання або очікування винагороди	Розповсюджує негативні слухи про колег та керівництво підприємства, провокує інших на критику правил й порядків тощо
Нульова лояльність	Стосується працівників, щойно прийнятих на роботу, не проінформованих про корпоративну культуру підприємства	Працівник може попасти під вплив як лояльних, так і нелояльних працівників з відповідними наслідками
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	працівник готовий носити фірмовий одяг, інші відмітні знаки і символи, поводить відповідно до корпоративних правил і стандартів	Працівник є активним споживачем продукції підприємства
Лояльність на	Працівник дотримується традицій,	Такий рівень лояльності є достат-

рівні вчинків та поведінки	прийнятих на підприємстві, дотримується стандартів у спілкуванні з клієнтами, дотримується дисципліни в силу свого відношення до компанії	нім для більшості працівників, але не для управлінського персоналу. Працівники не готові до самопожертви та прагнення до розвитку
Лояльність на рівні переконань	Цього рівня досягають лише 10–15 % працівників. Максимально віддаються роботі, виявляють нетерпимість щодо порушень інших працівників, активні у вирішенні проблем	Працівники легше переносять важкі часи для підприємства та залишаються працювати, керуючись почуттям вірності та співпричетності. Схильні довіряти рішенням керівництва
Лояльність на рівні ідентичності	Працівник ототожнює себе з компанією, відданий їй.	Працівник не схильний до негативного впливу оточення, його лояльність не залежить від розміру винагороди

Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем в області управління лояльністю персоналу. Найбільш актуальними на сьогодні є наступні:

- відсутність достатньої інформації у служб управління персоналом про систему «управління лояльністю персоналу»;
- проблема неузгодженості підходів до визначення поняття лояльність персоналу;
- відсутність усвідомлення взаємозв'язку управління лояльністю персоналу та економічної ефективності підприємства;
- використання обмеженої системи способів діагностики рівня лояльності персоналу;
- використання обмеженої системи способів управління лояльністю персоналу;
- відсутність єдиного алгоритму, сприяючого формуванню системи управління лояльністю персоналу.

Формування лояльного колективу можливе за рахунок розроблення та впровадження в діяльність підприємства системи заходів щодо управління лояльністю персоналу (рис. 1).

Розроблена для конкретного підприємства система заходів з підвищення лояльності персоналу підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню із застосуванням соціально-психологічних, статистичних та економічних методів. Крім того, слід враховувати і необхідність взаємної адаптації системи управління лояльністю персоналу із загальною системою управління персоналом, а також з усією стратегією розвитку підприємства.

Запорукою формування лояльності персоналу до підприємства виступає лояльність підприємства до персоналу [4, с. 390]. У сучасних умовах під управлінням лояльністю персоналу доцільно розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення [5, с. 75].

На нашу думку, чинники формування і підвищення лояльності персоналу підприємства можна поділити на три групи відповідно до методів

управлінського впливу на персонал підприємства: адміністративно-розпорядчі, організаційно-економічні, соціально-психологічні.



Рис. 1. Етапи реалізації стратегії управління лояльністю персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Адміністративно-розпорядчі (виконання підприємством своїх же правил: чітке дотримання Трудового договору, статуту, елементів встановленої корпоративної культури, проінформованість працівників, контроль діяльності працівників, чіткі розпорядження й адекватні завдання відповідно до кваліфікації працівника, правильно організований робочий час тощо).

Організаційно-економічні (справедлива винагорода за конкретні досягнення, вмотивованість праці, стиль управління керівника, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, система преміювання, соціальний пакет (система компенсацій за харчування, проїзд, оплата мобільного зв'язку тощо)).

Соціально-психологічні (чесність з боку керівництва, довіра, увага з боку керівництва до працівника, система моральних заохочень, продуктивні відносини у колективі, сприятливий морально-психологічний клімат, наставництво, сприятливі (комфортні відповідно до виду діяльності) умови праці, психологічна сумісність працівників, відсутність деструктивних конфліктних ситуацій тощо).

Стратегія управління лояльністю працівників підприємства націлює діяльність, насамперед, керівництва на підвищення лояльності персоналу і включатиме заходи щодо стимулювання лояльності діючого персоналу, так і щодо формування лояльності нових працівників. Лояльні співробітники більш мотивовані, вони прагнуть найчіткіше виконувати свої функції, виявляють ініціативу, творчо ставляться до своєї роботи, націлені на розвиток організації. Виконання запропонованих вище стратегічних заходів щодо регулювання лояльності персоналу на підприємстві забезпечить реалізацію загальної стратегії його розвитку та сприятиме покращенню його іміджу.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи зауважимо, що лояльність персоналу – явище неоднозначне. Впровадження стратегічного управління лояльністю персоналу підприємства дозволить забезпечити рівновагу між інтересами як керівництва, так і співробітників. Слід звернути увагу на те, що в умовах кризовості розвитку підприємств під впливом глобальних чинників розвитку світової та національної економіки відповідальне ставлення персоналу до праці та його відданість базується переважно на матеріальних цінностях. Тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на дотримання балансу між цінностями конкретного працівника та цілями і вимогами підприємства шляхом активного стимулювання саме соціально-психологічних чинників формування лояльності персоналу. Проте процес управління лояльністю персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як соціально-психологічні, так і економічні й адміністративні аспекти управління. Тому перспективними є дослідження індикаторів лояльності персоналу підприємства в системі її діагностики на основі використання дескриптивних і предикативних моделей.

Список використаних джерел

1. Пилат І.М. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності / І.М. Пилат // Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка. – 2010. – Випуск 10. – С. 601–612.
2. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки / О.В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. – 2010. – № 3 (47). – С. 126–130.
3. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / Харский К. В. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с.
4. Сардак О.В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом / О.В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України, 2012. – Вип. 22.8. – С. 387–392.
5. Кравець А.А. Лояльність як умова професійної мотивації персоналу підприємства / А.А. Кравець, Н.Ю. Ляшок // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Красноармійськ, 20 грудня 2012 р.) / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. – В 2-х томах. – Т. 1. – Донецьк : «Світ книги», 2012. – 330 с. – С. 74–77.
6. Калінеску Т.В. Значення лояльності для сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Калінеску, В.В. Неглядова // Часопис економічних реформ : наук.-вироб. журнал. – Луганськ, 2011. – № 2. – С. 15–18.
7. Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу при забезпеченні економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / С.А. Черненко. – Режим доступу : <http://srw.ksu.ks.ua/?p=68>, Дата звернення 30.10.2013.
8. Маренич А.І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці підприємства / А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2012. – № 3. – С. 127–132.