

УДК 331.1

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Якименко Н.В., к.э.н., доцент,  
Сальченкова Е.В., магистр (УкрГАЗТ)*

*Визначено вплив лояльності персоналу на ефективність діяльності підприємства, розкрито етапи моніторингу та підвищення рівня лояльності персоналу.*

*Ключові слова: персонал, лояльність, підприємство, моніторинг, ефективність.*

**Постановка проблемы и ее связь с научными или практическими заданиями.** 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. Хорошо подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, способных осознать и реализовать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживания фирмы в неблагоприятных экономических условиях и её дальнейшего делового успеха. И здесь главной проблемой, с которой сталкиваются современные предприятия и организации — это повышение экономической эффективности деятельности. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышения лояльности персонала.

**Анализ последних исследований и выделение нерешенных частей общей проблемы.** Вопросы, связанные с различными аспектами процесса формирования лояльности персонала, рассмотрены в работах таких ученых, как Агатов Л., Андреева И., Вершило Ю., Доминяк В., Калинеску Т., Ранде Ю., Суворова А. и др. [1-7]. Несмотря на множество мнений относительно связи лояльности персонала и эффективности деятельности предприятия, методов и инструментов управления лояльностью персонала, все еще, недостаточное внимание уделяется программе мониторинга и повышения уровня лояльности персонала.

**Цель статьи.** Рассмотрение преимуществ формирования лояльности персонала для предприятия, определение этапов мониторинга и повышения уровня лояльности персонала.

**Изложение основного материала исследования.** В условиях возрастающей роли человеческого фактора в современном бизнесе наиболее актуальным становится понятие лояльности персонала. «Десять лет назад понятие «лояльность» практически повсеместно относилось исключительно к сфере отношений с покупателями товаров и услуг. В настоящее же время специалисты все чаще говорят о лояльности работников фирмы и о лояльности компаний — партнеров по бизнесу. Другими словами, лояльность становится неотъемлемой частью организации и ведения бизнеса любой компании, которая собирается работать в условиях новой экономики». Действительно лояльность персонала является существенным конкурентным преимуществом. Высоколояльные работники остаются в компании и защищают ее интересы в любой ситуации. В организации, руководство которой пользуется доверием у сотрудников, легче проводить серьезные изменения. Успех и динамичное развитие такой компании гарантировано. В качестве основных преимуществ лояльности персонала можно назвать высокую сознательность и работоспособность сотрудников, высокую производительность их труда, стремление максимально эффективно использовать ресурсы организации, в том числе и своё рабочее время. Лояльные сотрудники заинтересованы в результате своей работы и работы организации в целом [3].

Исследования лояльности персонала шире представлены за рубежом. Феномен «лояльности» вошел в область исследования западной социологии уже в 50-х-60-х годах прошлого столетия и с тех пор является объектом изучения для многих зарубежных ученых.

На сегодняшний день отсутствует однозначное понимание термина «лояльность персонала». Существует множество определений этого понятия. В толковом словаре В. И. Даля слово «лояльный» определяется как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый,

доброжелательный. Таким образом, оно в большей мере относится к характеристикам человека.

Одной из первых работ, в которых подробно рассматривалось понятие «лояльность», его природа и проявления в контексте функционирования организации была «Философия лояльности» Джошуа Ройса, написанная в 1908 г. В книге было впервые научно определено это понятие. В рамках предлагаемой автором описательной модели лояльность рассматривалась в трех основных аспектах: лояльность потребителей, лояльность сотрудников и лояльность инвесторов. Данное понятие относилось к сфере менеджмента. При этом «лояльность» понималась как приверженность с точки зрения покупателей, добросовестность с точки зрения сотрудников, взаимное доверие, уважение и поддержка с точки зрения инвесторов соответственно [1].

Весьма распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция лояльности Д. Мейера и Н. Ален. Лояльность персонала в ней определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию, и включает три основных компонента:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого);

2) пролонгированная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с

уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Таким образом, в рамках данной концепции лояльность персонала рассматривается через рациональное отношение сотрудников к компании, где они работают [7].

Таким образом, лояльность персонала - это социально-психологическую установка, характеризующуюся принятием целей и ценностей организации, удовлетворенностью сотрудника условиями труда, желанием работать в организации, а также сознательными действиями, направленными на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации.

Преимущества лояльного поведения персонала очевидны. 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. Лояльный персонал будет стремиться снизить расходы организации и повысить её доходы, что соответственно скажется на экономической эффективности деятельности организации (рис.).

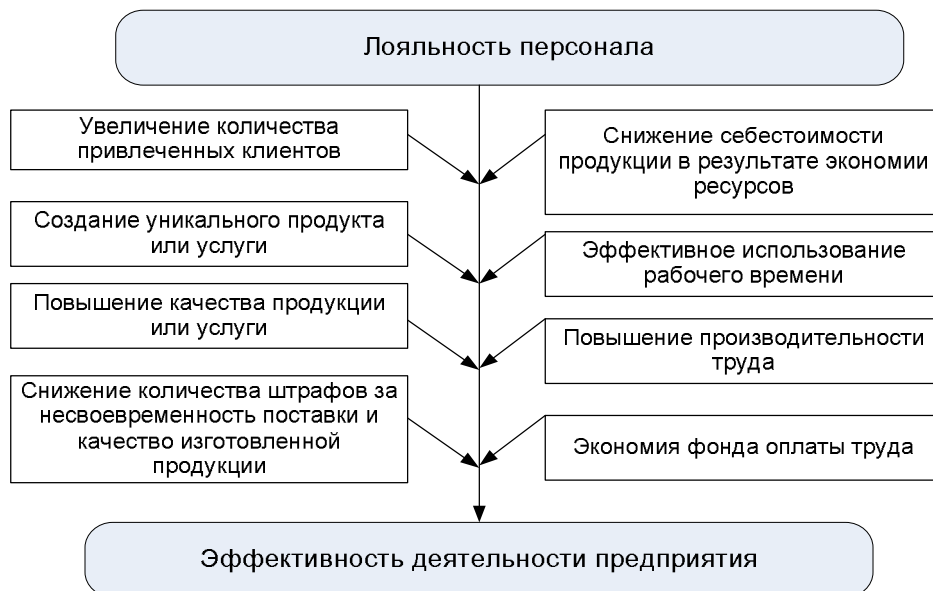


Рис. Схема влияния лояльности персонала на эффективность деятельности персонала

Формирование и поддержание лояльности персонала – одна из ключевых задач

службы управления персоналом и руководства компании, как среднего, так и высшего звена.

Снизить риск проявления негативных последствий низкой лояльности персонала можно даже на этапе подбора персонала, выявляя кандидатов склонных к проявлению нелояльности. Поэтому при приеме на работу следует учитывать не только профессиональные качества, но и фиксировать реакцию кандидата на ожидающие его условия работы, его способность проявлять лояльность по отношению к компании.

Сохранение лояльности своих сотрудников решается с помощью стимулирования эффективной работы, компенсации неблагоприятных условий и факторов, решения проблем сотрудников, грамотной информационной политики и пропаганды командного духа, корпоративности.

В литературе чаще всего выделяются следующие основные методы мотивации сотрудников, которые в свою очередь ведут к повышению лояльности персонала к организации [5]:

1) материальный метод. Способы материального стимулирования сотрудников включают в себя: премии, проценты, участие в прибыли компании, оплату подоходных налогов, опционы, предоставление займов, льготное кредитование, корпоративное пенсионное обеспечение, накопительную премию по результатам работы за год, частичную или полную оплату обучения, тренингов, социальный пакет, в том числе медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи и т. д.;

2) целевой метод. Этот метод заключается в регулировании деятельности сотрудников по средствам постановки взаимовыгодных профессиональных целей. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека и активизации усилий до тех пор, пока они не станут его «внутренней» целью и не перейдут во «внутренний» план действия.

Формирование лояльности в любой организации можно разделить на два этапа. Первое это отсеивание нелояльных кандидатов при приеме, а второе это создание в организации условий для формирования лояльности.

Программа мониторинга и повышения уровня лояльности персонала должна включать:

*Этап 1.* Сотрудники оценивают свои ожидания до приема на работу и после по выбранным группам социальных факторов. Преимущества этого вида опроса в том, что сотрудник напрямую не говорит о своей лояльности или нелояльности организации, он также может не высказывать свое мнение об

общей политике в области персонала, однако, при анализе результатов можно сделать выводы об определенных проблемах в части формирования лояльности персонала.

*Этап 2.* Анализ влияния социальных факторов на формирование лояльности персонала. Можно выделить главные факторы и второстепенные и, соответственно, при разработке рекомендаций уделить им большее внимание. Также необходимо провести анализ динамики формирования лояльности персонала по стажу работы и возрасту сотрудников. В данном случае можно выделить «проблемные» группы персонала, т.е. те группы персонала, лояльность, которых ниже среднего. На основе результатов анализа получают информацию о ключевых социальных факторах для каждой из групп персонала.

*Этап 3.* Для каждой группы персонала предусматриваются различные мероприятия для повышения лояльности персонала.

*Этап 4.* После внедрения рекомендаций проводится контрольный замер изменений в уровне лояльности персонала. Более эффективным является опрос руководителей на предмет проявления лояльного поведения их сотрудников.

*Этап 5.* Данные экспертного опроса сравниваются с данными предыдущих опросов (если проводился опрос руководителей по данной теме) и с экономическими показателями эффективности деятельности, рассчитав таким образом экономический эффект от внедренных мероприятий. В случае, когда компания сама нелояльно относится к своим сотрудникам, не уделяет внимания работе с персоналом, ждать лояльности от сотрудников не приходится.

**Выводы.** Таким образом, управление лояльностью персонала основная задача руководства современного предприятия. Так как человеческий фактор приобретает все большее значение для эффективной деятельности предприятия, сегодня важно налаживать добропорядочные и тесные взаимоотношения между персоналом и предприятием.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агатова Л. А. Нелояльность персонала как угроза безопасности организации [Электронный ресурс] / Л.А. Агатова, Г. Л. Смолян, Г. Н. Солнцева. - Режим доступа: <http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2007-31/216-230.pdf>.
2. Андреева І.А. Структура лояльної поведінки персоналу сучасної організації в дослідженнях зарубіжних учених / І.А. Андреева // Актуальні проблеми психології / за

ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К. :  
Наук. світ, 2008. – Ч. 20. – С. 32–35.

3. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // Научно-технические ведомости Санкт-петербургского государственного политехнического университета Серия «Экономические науки». – 2008. – № 3. – С. 25-28.

4. Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминяк // Ананьевские чтения: тезисы научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. – С. 211–213.

5. Калінеску Т.В. Значення лояльності для сучасного підприємства / Т.В., В.В. Наглядова // Часопис економічних реформ. – 2011. - № 2. С. 15-18.

6. Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 61–69.

7. Суворова А. Лояльность персонала [Электронный ресурс] / А. Суворова. - Режим доступа: // <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=announce&go=show&id=1531>.

**Анотація.** Определено влияние лояльности персонала на эффективность деятельности предприятия, раскрыты этапы мониторинга и повышения уровня лояльности персонала.

**Ключевые слова:** персонал, лояльность, предприятие, мониторинг, эффективность.

**Summary.** Influence of loyalty of personnel on efficiency of activity of enterprise is definite, the stages of monitoring and rise of level of loyalty of personnel are exposed.

**Keywords:** personnel, loyalty, enterprise, monitoring, efficiency.

*Рецензент д.э.н., профессор УкрГАЗТ Кирдина Е.Г.*

*Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Токмакова И.В.*

УДК 37.015.6

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВНЗ

*Ярмош О.В., ст.викладач,  
Крецул Р.М., слухач магістратури (УІПА)*

*Розглянуті основні проблем системи управління фінансовою діяльністю ВНЗ в сфері надання платних освітніх послуг та запропоновані заходи з її удосконалення, що поєднані у три групи: використання нових методів визначення вартості навчання, удосконалення системи фінансового менеджменту, проведення комплексу заходів по залученню коштів.*

**Ключові слова:** фінансова діяльність ВНЗ, фінансовий менеджмент ВНЗ, платні освітні послуги, вартість навчання, ціна освітньої послуги.

**Актуальність теми.** Починаючи з середини 90-х років минулого століття, коли в Україні широкого розповсюдження набуло навчання студентів на умовах контрактної форми навчання (за кошти фізичних або юридичних осіб), перед вищими навчальними закладами (далі – ВНЗ) постало завдання визначення величини плати за навчання та інших освітніх послуг. Такі умови навчання внесли суттєві зміни в організацію фінансової діяльності ВНЗ, сприяли появі нових статей доходної частини бюджету, спеціального фонду. При цьому виникають певні проблеми, з одного боку, максимізації рівня ціни на освітні послуги для оновлення застарілих фондів та додаткового фінансування через скорочення коштів, що

надходять з державного бюджету, з іншого – встановлення низьких цін через низьку платоспроможність населення, високий рівень конкуренції серед ВНЗ.

Тому без організації системи фінансового менеджменту ВНЗ не в змозі забезпечити ефективно управління фінансовими потоками, а отже, і власну економічну безпеку. А серед значної кількості актуальних питань в сфері управління ВНЗ варто відзначити управління системою фінансової діяльності навчального закладу в сфері надання платних освітніх послуг. Особливої актуальності це питання набрало після затвердження постановою КМУ від 20 січня 1997р. №38 переліку платних