

## УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал є головною конкурентною перевагою кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства в цілому і його конкурентоспроможність.

Жодна компанія не зможе працювати, якщо її персонал не буде зацікавлений у продуктивній діяльності. Одним з важливіших чинників, що визначає ефективність праці, якість і обсяг роботи, виконуваної співробітником, є лояльність персоналу.

Питання дослідження особливостей управління лояльністю персоналу підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, а саме: М. Армстронг, Н. Аллен, Г. Беккер, А. Кібанов, Дж. Мейер, І. Чумарин, В. І. Доміняк, Л. Почебут, К. Харський, І. Федотова та інші.

Поняття «лояльний» походить від французького слова „lojal” – відданий. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, шире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов’язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб’єктів взаємодії [1, с. 234].

На основі проведених досліджень можна сформулювати концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «лояльність персоналу» [2, с. 17].

*По-перше*, лояльність може використовуватися для характеристики різних суб’єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації тощо.

*По-друге*, лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. У зв’язку з цим оцінити та проаналізувати можемо лояльність кожного конкретного найманого працівника як суб’єкта соціально-трудових відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей.

Щодо персоналу (як сукупності працівників, які утворюють організацію і перебувають у трудових відносинах), то поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.

*По-третє*, лояльність персоналу є багатоаспектним поняттям. У зв’язку з цим можна виокремити організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний аспекти цього багатогранного явища.

*По-четверте*, рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці.

Оцінка лояльності персоналу є важливим аспектом в управлінні персоналом, адже дає можливість виявити ставлення працівників до компанії, оцінити рівень задоволення роботою в компанії, дослідити взаємовідносини у трудовому колективі, з’ясувати мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу і т. д. [3, с. 153].

Лояльність співробітників до компанії вимірюється тим, як працівник сприймає цілі організації, ставиться до колективу й керівництва, які має наміри й плани щодо роботи в компанії.

Українські менеджери з персоналу за індикатори лояльності приймають: ідентифікацію з організацією (66,7 %); емоційну прив’язаність до організації (66,7 %); впевненість в доцільності тривалої роботи в організації (50 %).

У даний час одним з найбільш важливих питань, з якими стикаються менеджери, є питання побудови системи / алгоритму управління лояльністю персоналу.

Алгоритм управління лояльністю персоналу включає в себе такі етапи [4]:

1. Аудит структури лояльності персоналу на стадії найму співробітників в організацію.

Даний етап спрямований на виявлення структури лояльності потенційних співробітників. Це дозволить вже на стадії відбору виявити тих, хто відповідає наявним детермінантам лояльності організації і створити умови для формування стійкої структури персоналу і зниження ризику опортуністичної поведінки.

2. Аудит лояльності співробітників, які працюють в організації.

Даний етап становить основу політики управління лояльністю в будь-якій організації і включає в себе таку послідовність дій:

➤ експрес-діагностика поточного стану лояльності персоналу орієнтована на виявлення «проблемних зон» організації, ознаками яких є: висока плинність кадрів; низька продуктивність праці; абсентеїзм; зниження якості продукції, що виробляється; небажання персоналу розвиватися і підвищувати свою кваліфікацію.

➤ емпіричне дослідження лояльності персоналу передбачає більш глибокий аналіз рівня лояльності співробітників, а саме: визначення загального рівня лояльності персоналу і визначення співвідношення типів лояльності персоналу в структурі лояльності співробітників.

➤ визначення специфіки факторів, що впливають на лояльність персоналу. До них належать: робочі характеристики; система стимулювання; корпоративна культура; конфлікти в організації; можливості просування, кар’єрні орієнтації; орієнтація на навчання; персональні чинники: стать, вік, стаж, освіту.

В результаті визначаються фактори, коригування яких дозволить проаналізувати причини нелояльності персоналу.

➤ зіставлення типів лояльності персоналу і факторів, що впливають.

Виділяють три основні типи лояльності персоналу [5]:

1) *Поведінкова* – виникає тоді, коли людина тривалий час працює в одній і тій же організації. Йому хочеться залишатися в цьому колективі. Можливо, він підсвідомо боїться поміняти роботу. Іноді, такий вид лояльності

демонструють люди старшого віку, яким уже важко щось міняти. Буває, що поведінковий тип виникає з чисто меркантильних поглядів. Наприклад, якщо співробітник звільниться, перерветься його трудовий стаж чи не будуть перераховуватися виплати в пенсійний фонд.

2) *Афективна* – виникає в тому випадку, якщо людині добре на роботі. Там вона відчуває себе комфортно, там її друзі. Особливе значення має психологічний клімат в організації: якщо він хороший - такий тип лояльності виникає у багатьох співробітників. Чималу роль грає і організація спільного дозвілля, подорожі, бонуси співробітникам.

3) *Нормативна* – виникає в тому випадку, якщо працівника хтось або щось утримує в даній організації. Він не хоче тут працювати, але думка оточуючих або почуття обов'язку буквально насильно змушують людину працювати в конкретній фірмі.

➤ коригування або розробка методів управління лояльністю персоналу.

Даний крок включає в себе моніторинг існуючої системи і дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення існуючих методів управління лояльністю.

3. Аудит лояльності співробітників, які звільнилися з організації. Даний етап є заключним і сприяє виявленню недоліків розроблених заходів, через виявлення мотивів звільнення з організації і структурних елементів лояльності співробітників, що звільнилися[4].

Завдання роботодавця у кризовий період – зберегти рівень емоційної та нормативної прихильності, підвищити лояльність персоналу, щоб утримати ключових співробітників і не зіткнутися з різким збільшенням плинності в майбутньому.

Отже, необхідними діями щодо підвищення рівня лояльності персоналу мають бути:

1. Регулярне інформування співробітників про дії організації і про події в економіці.
2. Розробка об'єктивної і прозорої системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.
3. Проведення моніторингу стану персоналу
4. Відкрита взаємодія зі співробітниками через залучення в розробку управлінських рішень.
5. Розвиток у керівників навичок зворотного зв'язку.

#### **Список використаної літератури:**

1. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства [Текст]. Наукове видання / І.В. Журавльова. – Харків: ХДЕУ, 2004 – 284 с.
2. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу [Текст] / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2016. – Вип. 2. – С. 30–39.
3. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції [Текст] / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 1 (22). – С. 151-157.
4. Полосухина М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента. [Електронний ресурс] / М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова // Экономика труда | (48) УЭК, 12/2012 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-algoritma-upravleniya-loyalnostyu-personala-s-sisteme-hr-menedzhmenta>
5. Лояльність персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>