

*Рис. 1. «Сезонная волна» доходов в бюджет Астраханской области*

В настоящее время важнейшим направлением развития Российской экономики является сектор малого и среднего предпринимательства. Доля малого бизнеса в России не превышает 21 %, в то время как в развитых странах эта цифра как минимум вдвое больше [5, с. 205].

Государство оказывает всяческую поддержку для интенсивного развития этого направления, а это еще один способ не только увеличения доходов населения, но и увеличения ВВП в целом для страны, что в конечном итоге положительно отразится на качестве жизни населения [6, с. 307].

#### **Список литературы**

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ. URL: [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
2. Официальный сайт Федерального Казначейства РФ. URL: <http://www.roskazna.ru>
3. Хекало О. Ю. Анализ статистических данных о доходах и расходах населения России // Современные научные исследования и разработки. 2017, № 4 (12). С. 305–308.

УДК 331.101.3

## **ЛОЯЛЬНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ**

*А. С. Гранкина, А. Ю. Вайчулис*

*Астраханский государственный архитектурно-строительный университет  
(Россия)*

Персонал является основным ресурсом любой организации, поскольку именно люди выполняют эту работу и осуществляют существующие процессы в организации. Обзор имеющейся литературы по управлению персоналом показал, что проблема лояльности и взаимодействия с сотрудниками актуальна как для иностранных, так и для российских

менеджеров. Основной целью этого исследования является разработка положений, направленных на повышение лояльности клиентов и участие сотрудников.

**Ключевые слова:** лояльность, вовлеченность, удовлетворенность персонала, мотивация, ценности, компоненты лояльности, факторы вовлеченности, мероприятия по повышению лояльности и вовлеченности.

The staff is the main resource of any organization, since it is people who do the work and implement the existing processes in the organization. Review of the available literature on the management of staff showed that the problem of loyalty and employee engagement is relevant for both foreign and Russian managers. The main purpose for this research is the development of provisions aimed at increasing customer loyalty and employee engagement.

**Keywords:** loyalty, involvement, staff satisfaction, motivation, values, factors of loyalty and involvement, components of loyalty, measures to increase loyalty and involvement.

В сложившихся экономических условиях человеческий фактор выступает одним из важнейших структурных элементов производственного процесса, а разработка и внедрение эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в конечном итоге, доходности предприятия. Помимо этого, на первый план выдвигается поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения ради увеличения финансовой прибыли. Всё это обуславливает необходимость раскрытия личностного потенциала работника в процессе деятельности, создания условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию.

Дискуссии о лояльности и вовлеченности персонала по отношению к организации неоднократно велись достаточно широким кругом зарубежных, так и отечественных ученых и специалистов. Нередко возникают споры среди руководителей компаний, одни из которых выступают за создание условий, способствующих формированию лояльности, другие – категорически против.

Для начала рассмотрим сущность, роль и значение лояльности и вовлеченности персонала.

Согласно толковому словарю В. И. Даля, под словом «лояльный» (от французского или английского loyal – верный) понимается «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный».

Единого мнения на понимание лояльности персонала до сих пор не существует. Наиболее часто данный термин определяется как положительное отношение и эмоциональная привязанность, которые являются определяющими факторами в принятии любого решения относительно объекта лояльности (организации в целом, руководителей, коллег и т.п.).

Содержание термина «лояльность» прослеживается в разработанной Р. М. Кантером концепции аффективной (эмоциональной) лояльности как типа некой психологической привязанности служащего, который обладает определенным набором мощных положительных установок в отношении его места работы. Так лояльность проявляется в чувстве гордости у сотрудника за компанию, в желании улучшать качество своей работы, готовности

отдавать энергию и быть преданным организации, способствовать осуществлению поставленных перед ней целей, соответствовать её принципам.

Наиболее широкое распространение в современной практике получила трехкомпонентная концепция лояльности персонала Д. Мейера и Н. Алена, которая изучается через рациональное отношение работников к организации. Согласно данной концепции, «лояльность» определяется как психологическая связь между сотрудником и организацией, снижающая вероятность, что сотрудник может добровольно покинуть организацию (см. Рис. 1).

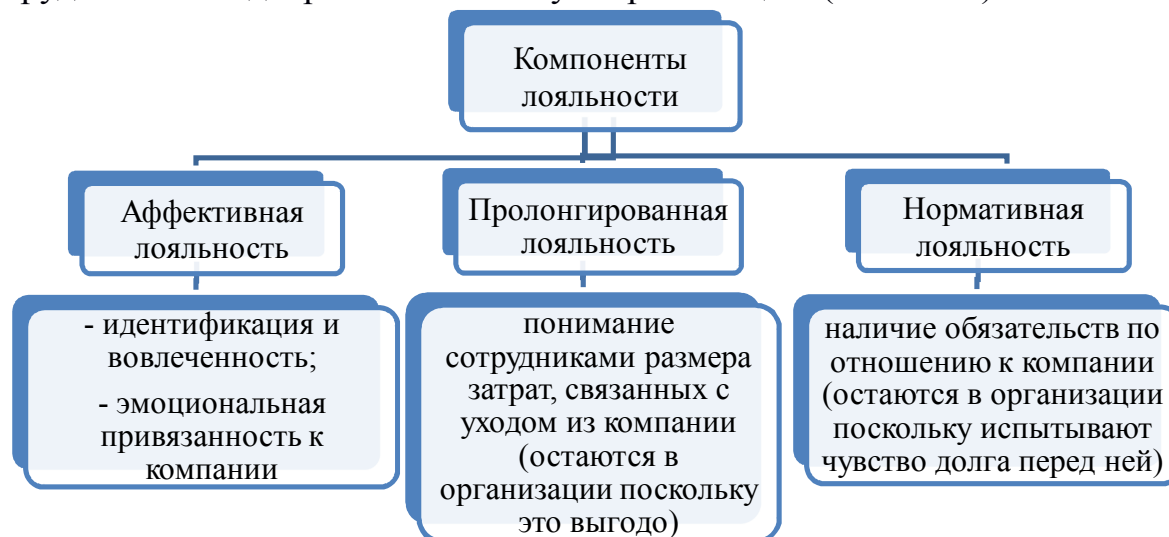


Рис. 1. Трехкомпонентная концепция лояльности персонала

Таким образом, превосходство предприятия, персонал которого к нему лоялен, очевидно: данное явление обеспечивает ему лидерское положение на рынке. Однако для появления и поддержания лояльности в сотрудниках следует приложить немалые усилия. Специалисты, изучающие влияние лояльности, выделили не только её уровни, но и конкретные их качественные отличия. Так, в понимании одного сотрудника, лояльность непосредственно связана с продолжительностью работы в компании, у других - с личной мотивацией их деятельности.

Например, К. В. Харский сформировал различные уровни лояльности таким образом, что каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности (см. Рис. 2).



Рис. 2. Основные уровни лояльности

Что касается понятия «вовлеченность», то оно представляет наивысший уровень ответственности сотрудника перед организацией, проявление упорства, настойчивости и усердия в работе с целью достижения наивысших результатов компании. Подобное отношение сопоставимо с предпринимательской моделью, когда работник воспринимает дело организации как своё, а потому считает своим долгом внести личный вклад в его процветание.

В соответствии с многочисленными исследованиями, выделим основные факторы, оказывающих влияние на вовлеченность работников (см. Таблица 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

<i>Факторы</i>	<i>Элементы фактора</i>	<i>Пояснения</i>
Карьерное развитие	Карьерный и личностный рост	Наличие возможностей, способствующих развитию способностей, получению новых навыков и знаний, раскрытию личностного потенциала
	Результативное управление талантами	Осведомленность руководителей о талантах работников, и создание условий для их дальнейшего развития и применения на благо организации
Лидерство	Организационные ценности	Понимание сотрудниками, что основополагающие ценности организации достаточно четкие и ясные
	Уважение к персоналу	Проявляется внимание к индивидуальным особенностям каждого работника, независимо от его должности
	Корпоративные нормы поведения	Этичное поведение организации относительно клиентов и конкурентов повышает уровень вовлеченности персонала
Наделение полномочиями	Самостоятельное принятие решений сотрудниками	Лидеры, вовлеченные в рабочий процесс, создают стимулирующую атмосферу, в которой работники могут предлагать собственные идеи и подходы, повышающие эффективность работы компании в целом
Имидж	Лояльность клиентов	Продвижение сотрудником услуги или продукции своей компании согласно его субъективному восприятию
Другие факторы	Удовлетворённость работой	Отслеживание руководителями соответствия занимаемых работниками должностей и их карьерным амбициям
	Коммуникации	Вовлеченность повышается, если персонал может открыто высказывать свое мнение в отношении процесса работы
	Признание заслуг и успехов каждого	Существование системы справедливого материального вознаграждения мотивирует работников

Исходя из сказанного, вовлеченность можно трактовать как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности организации, которая стимулирует работника выполнять свои обязанности лучшим образом. В це-

лом, на данный момент времени проблема создания и поддержания высокого уровня вовлеченности работников весьма актуальна в сфере менеджмента, что обусловлено затянувшимся экономическим кризисом и необходимостью в эффективном функционировании организации.

Тематика исследования самым непосредственным образом связана с понятием «мотивация», определяемая как «процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов» [2]. В таком случае возникает вопрос или, другими словами, метод «кнута и пряника»: как повлиять на работников, чтобы достичь конкретного результата? Однако в теоретическом аспекте понятий «вовлеченность» и «лояльность», под мотивацией понимается «условие, при которых возникает мотивация». Следовательно, в организации необходимо создать такие условия, чтобы у персонала появилась личная мотивация, или самомотивация.

Вовлеченность персонала рассматривается в составе международного стандарта ISO (ИСО) серии 9000, содержащий основные требования к системе менеджмента качества компаний. В соответствии со стандартом ISO 9000: 2000, «вовлеченность сотрудников всех уровней даёт возможность организации с выгодой использовать их способности». На основе стандартного комплекса утверждений предлагается опросник для исследования удовлетворенности, вовлеченности и продуктивности персонала.

Опросник «12 вопросов для оценки вовлеченности персонала»:

1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2. Предоставлены ли Вам необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4. Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6. Кто-нибудь из коллег оказывает влияние на Ваше профессиональное развитие?
7. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10. Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Данная анкета направлена на диагностику влияния уровня вовлеченности персонала на бизнес-показатели организации, чтобы в дальнейшем разработать эффективные предложения по развитию человеческого капитала и мероприятия по повышению вовлеченности.

Примерный комплекс мероприятий, нацеленных на повышение уровня лояльности сотрудников в организации, приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Комплекс мероприятий, направленных  
на повышение уровня лояльности персонала компании**

<i>Мероприятия</i>	<i>Содержание мероприятия</i>
1. Разработать план развития персонала	- разработать базу данных для внесения и анализа информации.
2. Создать доску почета организации	- разработать Положение о Доске почета; - организовать угол «Лучший работник»; - произвести отбор сотрудников, наиболее отличившихся в процессе работы, а их имена с фотографиями разместить на Доске почета (при наличии официального сайта компании, фото лучшего сотрудника также размещается в специальном разделе
3. Провести анализ уровня лояльности работников	- определить периодичность проведения; - возложить обязанности на руководителей подразделений по своевременному предоставлению результатов деятельности их работников.
4. Провести анализ результатов труда	- произвести сбор и передачу информации в предусмотренную для этих целей статистическую базу.
5. Разработать график корпоративных мероприятий	- назначить ответственных по определению периодичности проведения и проработке механизмов его организации.
6. Адаптация новых работников	- разработать программу адаптации новых сотрудников; - организовать обратную связь между «руководство-персонал».
7. Провести анализ климата в коллективе	- разработать анкеты для проведения исследования; - согласовать период и сроки проведения анкетирования; - назначить ответственных по сбору и анализу результатов анкеты.
8. Создать систему управления карьерным процессом (СУКП)	- планирование карьерного роста сотрудников должно включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой.

Таким образом, работа над лояльностью сотрудников – это длительный процесс, состоящий из последовательных этапов по формированию персонала, ориентированного на достижение целевых результатов компании. При этом необходимо, чтобы данный набор мероприятий руководство воспринимало не как трату времени и средств, а как механизм повышения эффективности труда.

**Список литературы**

1. Даль В. И. Толковый словарь русского языка: иллюстрированное издание. М. : Эксмо, 2015. 896 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Магистр: ИНФРА М, 2014. 576 с.
3. Харский К. В. Оценка полезности сотрудников. СПб. : Питер, 2013.