

Целесообразно разработать затухающую шкалу для индексации доходов, превышающих норматив индексации денежных доходов населения, для того, чтобы в меньшей мере ущемлять интересы высококвалифицированных работников.

Многовариантность механизма индексации заработной платы целесообразно рассматривать в зависимости от особенностей каждого из этапов экономической реформы. И, безусловно, индексация может обеспечить реальный эффект только в увязке с другими мерами, регулирующими оплату труда и действующими на экономику в целом.

Стаття надійшла до редакції 3.06.2010 р.

УДК 331.108.2

С. В. Обіход, канд. екон. наук, доцент,
Житомирський державний технологічний університет

УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗМІН

АНОТАЦІЯ: Розкрито специфіку та складові поняття «лояльність персоналу». Проаналізовано взаємозв'язок між лояльністю персоналу сфери послуг та прихильністю клієнтів організації. Запропоновано ключові елементи системи управління лояльністю працівників сфери послуг в умовах змін.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: лояльність, лояльність персоналу, прихильність споживача, відданість персоналу, залученість, прихильність організації, сфера послуг.

АННОТАЦИЯ: Раскрыты специфика и составляющие понятия «лояльность персонала». Проанализирована взаимосвязь между лояльностью персонала и приверженностью клиентов организации сферы услуг. Предложены ключевые элементы системы управления лояльностью работников сферы услуг в условиях изменений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лояльность, лояльность персонала, приверженность потребителя, преданность персонала, приверженность организации, сфера услуг.

SUMMARY: Essence and component elements of concept «loyalty of personnel» are exposed. Interconnection between loyalty of personnel and adherence of clients of services- organization is analyzed. The basic elements of the control system by loyalty of personnel of services-organization in the conditions of changes are offered.

KEY WORDS: loyalty, loyalty of personnel, adherence of user, devotion of personnel, adherence of organization, sphere of services.

Вступ. Однією з визначних характеристик ефективності управління підприємствами і організаціями сфери послуг є лояльність персоналу. Нині питання лояльності набуває особливої актуальності. Це пояснюється не тільки тим, що персонал розглядається як ключовий фактор розквіту і конкурентоспроможності організації, а прихильність, вірність працівників — як конкурентна перевага. Криза змусила всіх (і власників, і найманих працівників) замислитися про внутрішні процеси, що відбуваються в організаціях. В умовах кризи організації для стабілізації і збереження бізнесу переглядають свої стратегії розвитку. Не тільки в Україні, але й у західних країнах кількість підприємств, залучених у процес реорганізації, значно зросла. Одним з найскладніших аспектів реорганізації залишається управління персоналом в умовах змін, зокрема оптимізація чисельності персоналу і витрат.

Важливість феномену лояльності для бізнесу, особливо в сфері послуг, підтверджується численними зарубіжними дослідженнями і описується, як правило, показниками зростання прибутковості організації.

Відмітимо, що в сучасній науково-практичній літературі приділяється значна увага питанням організаційної лояльності, прихильності персоналу. Як учені, так і консультанти в сфері бізнесу дійшли висновку про те, що лояльність персоналу відіграє важливу роль у філософії управління бізнесом і людськими ресурсами [1; 7; 9], демонструє силу зв'язку між працівником і організацією [3; 8; 10], здійснює вплив на виробничі показники трудового колективу [2; 4; 8]. Проте наявність численних досліджень і наукових публікацій не дозволяє однозначно інтерпретувати поняття «організаційна лояльність», підібрати відповідні інструменти діагностики та побудови ефективної системи управління лояльністю персоналу в умовах змін. Сьогодні жоден значний проект у сфері організаційних змін і управління витратами не може бути реалізований без урахування ступеня прихильності персоналу своїй організації, її цілям і цінностям.

Постановка завдання. Питання організаційної лояльності персоналу стає більш актуальним під час економічної кризи. Діяльність організації в умовах кризи потребує скорочення витрат, у тому числі на персонал, що супроводжується оптимізацією (скороченням) чисельності працівників. Наслідком непопулярних рішень є неготовність до адаптації, песимізм, пасивність персоналу, що негативно впливає на зниження продуктивності праці та якість виконання службових обов'язків, виробничих функцій.

Проте оптимізація чисельності персоналу за зростання обсягів робіт, а значить, інтенсифікації діяльності, вимагає підвищення інтенсивності і продуктивності праці, що знаходить своє відображення в скороченні витрат на одиницю наданих послуг, виконаних робіт. Ця суперечність породжує потребу у дослідженні лояльності працівників, основних засад управління їх прихильністю з метою зростання результативності діяльності. В умовах кризи бізнесу важливо знайти резерви мотивації, які допоможуть співробітникам добитися максимальної віддачі, у тому числі і за рахунок підвищення їх залученості.

Метою даного наукового дослідження є доведення взаємозв'язку між лояльністю працівників та лояльністю клієнтів організації сфери послуг, позитивного впливу лояльності клієнтів на прибутковість організації, та розроблення пропозицій щодо управління лояльністю працівників організації в умовах змін. Задля досягнення поставленої мети нами використовувалися методи абстрактно-логічний, спостереження, узагальнення, аналізу і синтезу.

Результати. У вітчизняній науково-практичній літературі позитивне прихильне відношення працівника до організації, добровільна самомотивація щодо докладання зусиль понад очікуваний рівень у виконанні своєї роботи визначається термінами лояльність, відданість, прихильність, залученість; в англійській — термінами *Organizational Commitment*, *Employee Loyalty*. Відповідно надається і дещо різне трактування організаційної лояльності персоналу.

Сучасний тлумачний словник української мови пояснює лояльність як коректне, доброзичливе, прихильне ставлення до когось або чогось — від англійського або французького слова *loyal* (вірний, відданий). Узагальнюючі результати досліджень науковців і практиків [1—11], виділимо два підходи до вивчення лояльності: з позиції служби безпеки [1, с. 168—169; 9, с. 47] та служби управління персоналом організації [1, с. 169; 5, с. 36; 7]. Перше трактування лояльності будується на визнанні працівників організації джерелом проблем, що потребує постійного контролю схильності правопорушень, оцінки надійності персоналу, жорсткої регламентації роботи. Лояльність — це певна поведінка працівника (позитивна або нейтральна), що не завдає шкоди організації. В контексті управління персоналом лояльність — це прихильність, доброзичливість, коректність, поважне ставлення персоналу до організації в цілому та окремих її суб'єктів, що цілеспрямовано сформовані зусиллями служби управління персоналом і направлені на свідоме виконання своєї роботи працівниками відповідно до цілей і задач та в інтересах організації,

дотримання норм, правил, зобов'язань відносно компанії, керівництва, колег і підлеглих, клієнтів та інших суб'єктів взаємодії. 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 %) [6].

Вищенаведене дозволяє виділити два типи лояльності: лояльність як властивість особистості, що залежить від особистісного складу людини і сприяє здатності людини виконувати правила певної спільноти, та ситуативна (або набута, раціоналістична) лояльність. Ситуативний тип лояльності формується конкретними умовами: працівник буде лояльним до організації доти, доки організація виконуватиме всі зобов'язання щодо працівника, справедливо ставитиметься до нього та буде відповідати його сподіванням. Лояльність — це емоція, а не раціональна оцінка, наслідок багатьох факторів, які часто лежать поза межами свідомості.

Більшість фахівців у структурі лояльності виділяють три складові: емоційну, вимушену і нормативну. Емоційна лояльність пояснюється відчуттям прихильності: співробітник розділяє ідеологію, цінності, погляди своєї компанії, пишається нею. Вимушена лояльність пояснюється необхідністю працювати в даній організації, тому що важко змінити роботу, особливо в умовах кризи в економіці. Нормативна лояльність — це поведінка, заснована на моральності, етиці, переконаності в тому, що належить бути відданим працедавцю, часто змінювати місце роботи — негідно професіонала. Кожна складова лояльності по-різному впливає на результативність діяльності персоналу. Не можна вважати певний тип лояльності переважаючим: у сфері послуг ефективно працюють люди, поведінка яких продиктована різними мотивами.

В наведеному трактуванні досягнення лояльності буде розглядатися як довгострокова стратегія, направлена на стимулювання свідомої прихильності працівника до компанії з акцентуванням на емоційній складовій (відданість, повага, залученість, самомотивація тощо). Для того, щоб здобути лояльність співробітників, організація має захопити думки та заволодіти серцями своїх співробітників, вони повинні відчути себе частиною того, про що говорить керівництво: працівники повинні жити у просторі організації, а вона — розуміти, підтримувати та допомагати співробітникам.

Як впливає лояльність працівників сфери послуг на результативність їх діяльності? Взаємозв'язок між лояльністю працівників і прихильністю клієнтів організації сфери послуг можна пояснити тим, що професіоналізм високолояльних співробітників і манера

виконання ними службових обов'язків визначають якість надання внутрішніх послуг, тобто якість взаємодії підрозділів в процесі створення продукту. Це, у свою чергу, безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів. Прихильні своїй компанії працівники впливають на утримання споживачів, тобто переведення їх у ранг постійних клієнтів. Емпіричним шляхом встановлено, що залучення нових споживачів обходиться в п'ять-шість разів дорожче, ніж утримання постійних клієнтів. Задоволений клієнт приносить прибуток організації сфери послуг тим, що здійснює більше купівель, організація не витрачає гроші на залучення цього клієнта, а також на знайомство з товарами, послугами і процесами. Задоволений клієнт робить безкоштовну рекламу організації. Світовий досвід переконує, що вперше клієнта можна залучити цікавою рекламою, різноманітним переліком послуг, багатим інтер'єром тощо. Вдруге клієнт скористається послугами даної організації лише за умови, що раніше йому було надано високоякісне обслуговування завдяки професійній роботі персоналу.

Помилкою вважати, що незадоволений клієнт організації сфери послуг не завдає збитків бізнесу. Незадоволений клієнт не тільки більше не скористається послугами організації, він поділиться негативним досвідом зі своїми друзями і колегами. За дослідженнями Жака Горовиця (Міжнародний інститут менеджменту, Швейцарія) четверо із сотні клієнтів, які незадоволені наданими послугами, можуть забрати з собою майже в 3 рази більше потенційних клієнтів у порівнянні з тими, хто залучає нових клієнтів [2, с. 269]. У результаті організація має витратити гроші не тільки на залучення нового клієнта, щоб замінити незадоволеного, але й нівелювати негативні відгуки про організацію.

За проведеними дослідженнями, лояльні працівники сприяють розвитку навіть тих організацій, у яких утриманню споживачів приділяється недостатньо уваги, і навпаки, невмотивований персонал може занепасти навіть чудово відлагоджений напрям бізнесу [8, с. 12]. Отже, управління, яке враховує моменти, що цікавлять споживача, забезпечує довготривалий прибутковий бізнес, а зацікавлення споживача — це безпосередня робота ключових співробітників: висококонтактного персоналу, менеджерів з продажу, керівництва організації сфери послуг. Іншими словами, лояльні співробітники чинять те, що належить для зростання організації, а саме — піклуються про своїх клієнтів.

Взаємозв'язок між лояльністю працівників і конкурентними перевагами організації можна довести позитивною динамікою економічних показників. За даними американського щорічного

довідника Work USA Survey 2000, організації з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112 % прибутку, у той же час організації з середньою лояльністю співробітників — 90 %, а з низькими показниками лояльності — 76 %. За даними Fleet Boston Financial Corp., у банківському секторі зростання лояльності працівників на 1 % може принести 11 млн дол. річного доходу і заощадити 15—19 млн дол. на найм і навчання. Лояльні співробітники в 90 % випадків готові рекомендувати свою компанію іншим як хороше місце роботи і в 55 % випадків готові відхилити пропозиції роботи від інших працедавців [5, с. 35]. У деяких компаніях проводиться обчислення впливу підвищення лояльності співробітників на зростання прибутку. Збільшення лояльності персоналу на 5 % може викликати зростання лояльності клієнтів на 2 %, що приводить до зростання прибутку компанії ще на 2 %. Для великих компаній у грошовому еквіваленті ця залежність може скласти десятки мільйонів доларів додаткового прибутку [3].

Лояльний персонал збільшує вартість організації, в якій працює. Високолояльні співробітники знають, що успіх організації — це їх успіх також.

Дані численних досліджень показують, що підвищення результативності співробітників є результатом зростання емоційної складової лояльності [3; 5; 7]. Нормативна лояльність багато в чому визначається цінностями і життєвим досвідом людини, тож вона майже не змінюється впродовж життя. В емоційно лояльних до організації співробітників яскраво виражена мотивація досягнення, яка безпосередньо впливає на показники діяльності. Вимушена лояльність, навпаки, може призвести до зниження ефективності праці. Страх бути звільненим може тимчасово призвести до зростання продуктивності — співробітники почнуть прикладати максимум зусиль, щоб залишитися на роботі, але лише за умови, що вони зайняті рутинною діяльністю, причому під пильним контролем з боку керівництва. У тому ж випадку, коли робота вимагає від людей відповідальності, творчого відношення, самостійності (а саме цим переважно відрізняється висококонтактна праця в сфері послуг), страх виступає демотивуючим фактором. Баланс емоційної та вимушеної лояльності постійно змінюється. Відповідно, ріст вимушеної лояльності співробітників, які тримаються за своє робоче місце, відбувається за рахунок зниження емоційної лояльності — зменшення прихильності компанії. Якщо керівництво раніше (до проведення непопулярних заходів) прагнуло сформувавши і зберегти прихильність

співробітників організації, і продовжує прикладати до цього зусилля, то «резерв міцності» емоційної лояльності персоналу у неї є. Така організація в складних умовах може розраховувати на щирий відгук з боку працівників і — як наслідок — на підвищення результативності діяльності. Проте сумарний ефект підвищення «кризової» лояльності найчастіше досягається саме за рахунок вимушеної лояльності. Це означає, що після поліпшення загальноекономічної ситуації бізнесу доведеться довго відновлювати кредит довіри з боку співробітників, долаючи їх відчуженість.

За нашими спостереженнями, підходи до управління лояльністю і методи утримання співробітників різняться за професійно-кваліфікаційними групами. На наш погляд, найбільш багатобічущий резерв — розвиток творчого потенціалу ключових співробітників.

Редакція Votexpert провела онлайн-опитування серед фахівців з управління персоналом з проблем лояльності персоналу в сучасних умовах господарювання [6]. Більшість опитаних респондентів (75 %) вважає, що рівень лояльності персоналу підвищити можна. Серед найбільш впливових чинників формування лояльності персоналу виділяють задоволеність роботою загалом (91,7 % респондентів), особистість керівника (58,3 %), стосунки в колективі та рівень оплати праці (50 %).

Респонденти відмічають, що рівень організаційної лояльності працівників залежить від категорії персоналу. Саме тому при формуванні стратегічної програми управління організаційною лояльністю необхідно враховувати можливості підвищення рівня лояльності за окремими групами працівників. Відповідно відрізняються і засоби, за допомогою яких це можна зробити. Лояльність низового персоналу можна підвищити за допомогою таких засобів, як оплата харчування в офісі (66,7 % опитаних), регулярне підвищення заробітної плати, надання довгострокових безпроцентних кредитів на невідкладні потреби (58,3 %). Підвищення лояльності менеджерів середньої ланки, на думку експертів, слід за допомогою безкоштовного навчання (66,7 %), оплати мобільного зв'язку, надання довгострокових безпроцентних кредитів на невідкладні потреби, оплати харчування в офісі (відповідно по 58,3 % опитаних), надання абонементу у фітнес-клуб та службового автомобіля (50 %). Завоювати прихильність топ-менеджерів організація може за допомогою: можливості придбання акцій компанії (83,3 % респондентів), надання службового автомобіля (58,3 %), страхування життя, надання довгострокових безпроцентних кредитів на невідкладні потреби (50 %).

Програма лояльності — це вдалий синтез схем матеріального і нематеріального заохочення з одночасним розвитком зворотного зв'язку. До співробітників важливо донести прозорість і справедливість принципів винагородження, підкреслити можливість рівноправної участі, наголосити на взаємовигіді тривалих відносин. Співробітники повинні бути упевнені, що їх лояльність буде гідно оцінена керівництвом: винагорода персоналу за організаційну лояльність (достаток, соціальний захист і кар'єрні перспективи) повинна бути адекватною рівню відповідальності працівника та прихильності організації.

Результативними кроками зміцнення лояльності є: матеріальне стимулювання за наявності справедливої схеми винагороди; можливість професійного, інтелектуального, кар'єрного зростання; системне навчання персоналу; визнання значущості колегами і керівництвом, відношення керівництва компанії до співробітників як до капіталу, а не як до ресурсу; створення середовища, в якому працівникові комфортно жити і творити, де він зможе розкрити власний потенціал; прозорість цілей і достовірна інформація про результати діяльності і стратегії компанії; достатня міра свободи, можливість впливу на стратегію компанії; розвиток корпоративної культури.

На наш погляд, основними чинниками підтримання/підвищення лояльності персоналу в умовах нестабільної ситуації є саме інформованість персоналу про ті процеси, які відбуваються в організації; справедливість відносин, що складаються у співробітника з представниками адміністрації; довіра персоналу до керівництва організації; задоволеність роботою.

Узагальнення сучасних публікацій щодо проблем підвищення лояльності підтверджує нашу думку про те, що процес управління лояльністю працівників організації має циклічний характер, потребує діагностики рівня лояльності працівників організації, формування і перегляду списку ключових співробітників, а програма управління лояльністю працівників має бути системною і довгостроковою. Розвиток лояльності звичайно вимагає істотної зміни стилю управління, впровадження серйозних організаційних перетворень і в цілому вдосконалення корпоративної культури.

Висновки. Сьогоднішня непроста ситуація приховує в собі не тільки ризики, але і нові можливості для розвитку бізнесу. І саме лояльність персоналу дає можливість мінімізувати ризики в галузі управління персоналом, перетворити частину «витрат» у додатковий ресурс, підвищити ефективність системи управління і мотивації, сприяти зміцненню економічної безпеки компанії.

По суті, лояльність — це оборотна сторона ефективності системи управління персоналом. Персонал поводить відповідно

застосовуваній системі управління. Лояльність співробітника не статична, а тому вимагає постійного контролю і впливу.

Проведене наукове дослідження окреслило лише основні моменти і особливості управління лояльністю працівників сфери послуг. Подальші дослідження у цьому напрямку є важливими і актуальними як у плані наукових досліджень, так і прикладного використання отриманих результатів.

Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: 8-е изд./ Армстронг М.; [Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. *Бурменко Т.Д.* Сфера услуг: экономика: учебное пособие / Т. Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т. Д. Бушменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 328 с.
3. *Власова Н.* Сильная корпоративная культура — высокие экономические результаты / Нелли Власова // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 7. — С. 10—19; № 8. — С. 20—30.
4. *Гринберг Дж., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; [пер. с англ.: О. В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: ООО Вершина, 2004. — 912 с.
5. *Доминяк В.* Организационная лояльность: основные подходы / Владислав Доминяк // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 4. — С. 34—42.
6. *Зайцева А.* Вимірюємо лояльність персоналу [Електронний ресурс] / Анна Зайцева // «Практика Управління». — Режим доступу:
7. <http://www.hr-kavjarnia.com.ua/articles/20-loyalty>
8. *Потеряхин А.* Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Електронний ресурс] / Александр Потеряхин. — Режим доступу: http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_114.html?ThemeID=6
9. *Селандер Й.* Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами / Йоран Селандер // Менеджер по персоналу. — 2008. — № 3. — С. 10—18.
10. *Харский К.В.* Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
11. *Фридрих Ф. Р.* Формирование лояльности в бизнесе [Електронний ресурс] / Фридрих Ф. Райхельд (Frederick F. Reichheld). — Режим доступу: http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_106.html?ThemeID=6.
12. *Шульц Дуэйн П.* Психология и работа: Пер. с англ. З. Замчука / Шульц Дуэйн П., Шульц Сидни Э.; Гл. ред. Е. Строганова. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 557 с.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2010 р.