

# **Системы, модели и механизмы управления организационной деятельностью**

---

## **Управление лояльностью персонала на разных стадиях жизненного цикла организации**

**Е.Г. Кетова**

4 курс факультета менеджмента

*Научный руководитель:*

М.В. Полосухина

### *Аннотация*

В статье освещается одна из наиболее актуальных проблем современных систем управления персоналом, а именно формирование модели управления лояльностью персонала в зависимости от стадии развития организации и специфики отрасли. В статье представлен авторский алгоритм управления лояльностью персонала. На основе проведенного эмпирического исследования в сравнительном аспекте структуры и профиля лояльности торговой, страховой, строительной и ИТ-компаний Перми разработаны рекомендации по совершенствованию политики управления лояльностью персонала.

*Ключевые слова:* место лояльности в системе управления организацией, управление лояльностью персонала, специфика отрасли, стадия развития организации, факторы, влияющие на лояльность персонала.

### **Введение**

В настоящее время высококвалифицированные лояльные сотрудники являются одним из ключевых факторов успеха организации. По данным последних исследований было установлено, что именно лояльность персонала обуславливает его желание и стремление повышать свою эффективность на работе, а следовательно, и увеличивать производительность всей организации [Ральхельд, Тил, 2005]. Таким образом, лояльный персонал будет выступать значимым долгосрочным конкурентным преимуществом организации. Целью данной

работы является исследование специфики управления лояльностью персонала организаций с учетом стадии ее развития и отрасли. Для реализации поставленной цели нами были решены следующие задачи.

1. Проведен опрос сотрудников страховой, торговой, строительной и ИТ-компаний с использованием методики Мейера–Аллена и шкалы измерения лояльности персонала.

2. Проанализированы стадии развития и специфика деятельности исследуемых организаций.

3. Проведено сравнение факторов, влияющих на лояльность персонала в исследуемых организациях.

4. Выявлена специфика структуры лояльности сотрудников страховой, торговой, строительной и ИТ-компаний.

5. Разработаны рекомендации по формированию программы лояльности персонала.

*Объект исследования – лояльность персонала как система, предмет – специфика факторов, влияющих на управление лояльностью персонала в исследуемых организациях.*

При исследовании были использованы работы таких авторов, как Мейер и Аллен [Meyer, Allen, 1991], Кэмерон [Cameron, Quinn, 1983], Вейнер [Wiener, 1982], Клиффорд [Clifford, 1989: online], Доминяк [Доминяк, 2006], Buchanan [Buchanan, 1974], Вершило [Вершило, 2008], Соловейчик [Соловейчик: эл. ресурс] и др.

В результате анализа и сопоставления различных взглядов было сформулировано следующее определение: *лояльность персонала – это принятие целей и ценностей организации, осознание на психологическом уровне ее миссии, удовлетворенность предоставленными условиями работы и самой работой, соблюдение правил, выполнение законов, установлений и требований вышестоящих субъектов, а также отказ от выполнения действий, имеющих предосудительный и недоброжелательный характер, желание не только продолжать работать в данной организации, но и приложить максимум усилий в интересах организации с целью повышения своей производительности и эффективности* [Wiener, 1982; Доминяк, 2006; Meyer, Allen, 1991; Вершило, 2008].

Основным элементом, способствующим формированию лояльности персонала и связывающим его с организацией, является обмен

[Clifford, 1989: online]. Персонал идентифицирует себя с организацией, способствует достижению ее цели и разделяет ее ценности взамен на предоставление определенных условий работы, наград, выплату заработной платы. В то же время организация получает уникальные способности, знания и умения персонала, достижение поставленной цели в обмен на издержки по содержанию персонала.

Именно на социальной теории обмена, учитывающей и внешнее, и внутреннее проявление лояльности сотрудника, основаны существующие методы управления лояльностью персонала. Формируя оптимальную систему управления лояльностью сотрудников, организация может оказывать влияние на их поведение, что в будущем повлияет на экономическую эффективность компании и будет способствовать достижению ее целей.

Необходимо отметить, что, с одной стороны, оптимальная система управления лояльностью персонала может в дальнейшем стать фундаментом для построения системы управления персоналом, основанной на лояльности персонала, а с другой стороны, лояльный персонал, являясь конкурентным преимуществом компании в долгосрочной перспективе, способствует достижению стратегических целей организации (рис. 1).



**Рис. 1.** Взаимосвязь систем управления в организации

Таким образом, построение оптимальной системы управления лояльностью персонала будет одной из ключевых задач HR-менеджера для обеспечения эффективной деятельности компании.

По данным исследований, на разных стадиях развития организации будет иметь определенные характеристики деятельности, критерии эффективности и ресурсы, которыми она располагает [Cameron, Quinn, 1983; Smith et al., 1985]. Поэтому факторы, влияющие на лояльность персонала организации, будут различными в зависимости от той стадии жизненного цикла, на которой находится организация. Следовательно, методы управления лояльностью персонала необходимо адаптировать под каждую стадию развития

организации. Таким образом, при формировании модели управления лояльностью персонала в организации необходимо учитывать этап ее развития. При формировании системы управления персоналом необходимо также учитывать, что каждая отрасль имеет свои уникальные характеристики, которые будут влиять на формирование лояльности персонала организации.

На основании проанализированных методов управления лояльностью персонала, существующих в российской и зарубежной практике, автором был разработан алгоритм, способствующий формированию модели управления лояльностью персонала в организации [Кетова, 2011, с. 121–141]. Было проведено эмпирическое исследование страховой, торговой, строительной и ИТ-компаний Перми. Исследование включало модифицированные этапы в части аудита факторов, влияющих на лояльность персонала, ранее разработанного алгоритма управления лояльностью персонала.

В данном исследовании выборка составила 154 чел., среди которых 36 респондентов являются сотрудниками страховой компании, 93 – торговой, 15 – строительной, 10 – ИТ-компаний. Возраст респондентов составил от 18 до 53 лет, преимущественно респонденты были женского пола – 79% (121 чел.).

На *первом этапе*, после проведения анализа литературы и определения характерных признаков каждой стадии развития организации четырехфазной модели, были выявлены и проанализированы общие характеристики деятельности организаций, на основании которых можно выдвинуть предположение о возможном этапе развития каждой организации [Cameron, Quinn, 1983; Smith et al., 1985]. Согласно полученным результатам, *торговая и страховая компании* находятся в стадии стабилизации вследствие их умеренного развития. Более того, должностные обязанности среди сотрудников ясно распределены, присутствует сформированная организационная структура и отлаженные бизнес-процессы. *ИТ-компания* находится на этапе роста. Деятельность компаний является динамичной, происходит постепенное структурирование основных бизнес-процессов, а также формирование основных элементов организационной структуры. *Строительная компания*, по результатам исследования, предположительно находится между этапами зарождения и роста: с одной стороны, нет ясного

разделения обязанностей, определенной организационной структуры, с другой – происходит стремительное увеличение бизнес-процессов и постепенное формирование корпоративной культуры.

На *втором этапе* была определена общая характеристика отраслей, описывающая деятельность исследуемых организаций. В соответствии с полученными результатами можно сделать следующие выводы. При формировании системы управления лояльностью персонала в *страховой отрасли* необходимо учитывать следующие факторы: высокую частоту возникновения непредвиденных ситуаций, прямого контакта с потребителями и разнообразие выполняемых задач. В ИТ-компании необходимо учитывать следующие факторы: стремительное развитие технологий и высокую степень разнообразия выполняемых задач. В *строительной отрасли* необходимо учитывать такие факторы, как высокая частота возникновения непредвиденных ситуаций и высокая зависимость результата работы сотрудников от взаимодействия с другими сотрудниками. В *торговой компании* следует учитывать такие факторы: высокую частоту прямого контакта с потребителями и рутинность работы.

На *третьем этапе* были проведены интервью с руководителями по персоналу рассматриваемых компаний. В результате исследования полученных данных сделан описательный анализ факторов, влияющих на лояльность персонала. Таким образом, ключевыми факторами, влияющими на лояльность персонала в исследуемых компаниях, являются следующие: система мотивации, корпоративная культура, система развития персонала, ценностная структура организации, рабочие характеристики и организация продвижения в компаниях.

После проведения *экспресс-диагностики* лояльности персонала были выявлены следующие тенденции. В торговой компании присутствует высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, снижение качества предоставления услуг, абсентизм, нежелание развиваться и повышать свою квалификацию. В страховой компании наблюдается низкая производительность труда и абсентизм. В ИТ-компании у сотрудников отсутствует желание развиваться и повышать свою квалификацию, в связи с чем происходит снижение качества предоставляемых услуг. В строительной компании наблюдается высокая текучесть кадров, стремительное снижение производительности

труда, абсентизм, снижение качества производимой продукции, а также стремительное снижение желания персонала развиваться и повышать свою квалификацию. Осложняет текущую ситуацию напряженный климат в коллективе. Выявленные тенденции косвенно свидетельствуют о низком уровне лояльности персонала.

На пятом этапе был определен уровень и структура лояльности респондентов. Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что большая доля респондентов имеет низкую лояльность к организации: 64,5% (60 чел.) респондентов в торговой организации, 61,1% (22 чел.) – в страховой, 93,3% (14 чел.) – в строительной, 80% (8 чел.) – в ИТ-компании. Средний уровень лояльности к организации имеют 24,7% (23 чел.) респондентов в торговой компании, в страховой компании – 27,8% (10 чел.), в строительной – 6,7% (1 чел.). Из опрашиваемых респондентов не лояльны к организации 7,5% (7 чел.) сотрудников торговой компании и 20% (2 чел.) сотрудников ИТ-компании. Высокий уровень лояльности к организации имеют 3,2% (3 чел.) респондента торговой компании (рис. 2).



**Рис. 2.** Уровень лояльности респондентов

Низкая лояльность большинства респондентов может быть обусловлена спецификой работы респондентов и соотношением категорий лояльности респондентов с низким уровнем лояльности. Необходимо отметить, что доля респондентов с низкой лояльностью организации больше в строительной и ИТ-компаниях, что может быть обусловлено отсутствием сформированной системы управления персоналом в данных компаниях и недостатком ресурсов для управления ключевыми факторами, влияющими на лояльность персонала.

При определении структуры лояльности респондентов были выявлены следующие тенденции (рис. 3).

1. В структуре респондентов всех компаний преобладает *аффективный компонент*, который в сочетании с тяжелыми условиями работы определяет низкий уровень лояльности. Следовательно, лояльность сотрудников будет выражаться через вовлеченность сотрудников в процесс работы, идентификацию целей и ценностей организации, а также эмоциональную привязанность сотрудника к организации и приложения дополнительных усилий в процессе работы.

2. *Когнитивный компонент* является вторым по значимости в страховой компании, что может быть обусловлено действующей системой стимулирования и развитой системой обучения сотрудников. Соответственно, лояльность сотрудников будет проявляться через осознание того, как издержки вследствие сделанных сотрудником инвестиций соотносятся с получением выгод от организации.

3. *Нормативный компонент* является вторым по значимости в строительной и ИТ-компаниях, что может быть обусловлено маленьким размером организаций и сильным влиянием коллег и работодателя. Следовательно, лояльность сотрудников будет проявляться через чувство обязательств перед организацией вследствие давления внешних факторов: коллег, работодателя и близкого окружения сотрудника.

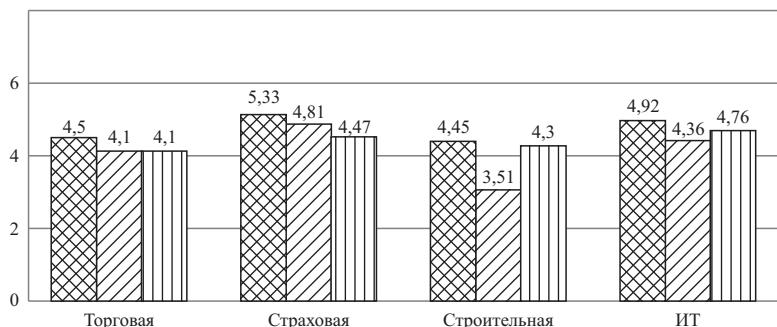


Рис. 3. Структура лояльности респондентов

Таким образом, на основании полученных результатов после сопоставления структуры лояльности и факторов, влияющих на лояльность персонала, были разработаны рекомендации по формированию

и совершенствованию политики управления лояльностью сотрудников в исследуемых организациях.

Для оптимизации политики управления лояльностью в *торговой компании* необходимо оптимизировать систему стимулирования офисных сотрудников: ввести наряду с основным стабильным окладом процент от выработки организации, отдела и различные надбавки. Более того, офисным сотрудникам необходимо обеспечить возможность повышения квалификации или карьерного роста. Торговым сотрудникам наряду с материальным стимулированием желательно ввести и нематериальное, что будет способствовать лояльному отношению к организации и подчеркиванию значимости сотрудников. Необходимо усилить влияние корпоративной культуры на деятельность сотрудников. С одной стороны, основным аспектом вовлечения должно быть согласование целей и ценностей организации и сотрудника, направленных на увеличение благосостояния персонала. С другой – необходимо усилить влияние корпоративной культуры на возникновение дополнительных издержек, возникающих при уходе из компаний, с помощью введения особых привилегий для торгового персонала (скидок, акции «Сотрудник года», конкурсов качества).

Для оптимизации политики управления лояльностью в *страховой компании* в системе стимулирования сотрудникам наряду с материальным стимулированием желательно ввести и нематериальное в виде продвижения по карьерной лестнице. Более того, страховым агентам необходимо объяснить сущность действующей системы стимулирования и продемонстрировать ее дополнительные преимущества. В процессе развития сотрудников следует акцентировать внимание на обучении действиям в стрессовых ситуациях.

С целью оптимизации политики управления лояльностью в *строительной компании* необходимо сформировать основные аспекты управления лояльностью, определить ценности организации и донести их до сотрудников. Систему стимулирования необходимо привязать к результатам и объяснить ее сущность сотрудникам. Следует провести функциональный анализ деятельности для более ясного распределения должностных обязанностей. Кроме того, для эффективной деятельности организации и ускорения процесса принятия решений необходимо наделить сотрудников большими полномочиями в

принятии решений. Важно отметить, что большая самостоятельность позволит сотрудникам почувствовать вовлеченность в деятельность организации и приобщиться к ее целям и ценностям, что особенно важно при доминировании аффективного компонента лояльности.

Для оптимизации политики управления лояльностью в ИТ-компании необходимо сформировать основные аспекты управления лояльностью персонала: систему стимулирования, корпоративную политику, систему ценностей, систему обучения и продвижения. Следует отметить, что именно сейчас можно сформировать систему ценностей, направленную на самообучение сотрудников, повышение их квалификации, с целью формирования конкурентного преимущества организации в целом. Систему стимулирования сотрудников необходимо сделать понятной и ясной.

### **Заключение**

В результате проделанной работы было определено место управления лояльностью персонала в системе управления организацией, а также выявлены основные существующие методы управления лояльностью персонала.

На основе взаимодействия влияющих факторов был сформирован алгоритм управления лояльностью персонала, применение которого возможно в любой организации при его приспособлении и модернизации (с учетом стадии развития и специфики деятельности компаний).

Кроме того, в результате проведенного эмпирического исследования страховой, торговой, строительной и ИТ-компаний было выявлено, что в зависимости от стадии развития и специфики деятельности организаций значимость факторов, влияющих на лояльность персонала, будет различной. Исследование показало, что большинство респондентов в исследуемых компаниях имеет низкий уровень лояльности к организации, однако доля респондентов с низкой лояльностью к организации больше в строительной и ИТ-компаниях. При сравнении профиля лояльности респондентов каждой компании было отмечено, что в незначительной мере у всех респондентов преобладает аффективный тип лояльности персонала. Таким образом, можно сделать вывод, что лояльность респондентов страховой компании основана

на осознании личной выгоды, которую сотрудник получает от работы в данной организации, а лояльность респондентов в строительной и ИТ-компаниях основана на чувстве обязательств сотрудника перед организацией вследствие влияния внешних факторов: коллег, работодателя и близкого окружения сотрудника. Лояльность респондентов торговой компании основана в равной степени на осознании выгод и на чувстве обязательств перед организацией.

В результате применения сформированного алгоритма управления лояльностью персонала и проведенного исследования структуры профиля лояльности, стадии развития организации и специфики отрасли для всех исследуемых организаций были разработаны рекомендации по повышению уровня лояльности персонала.

### **Библиографический список**

- Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – Сер. «Экономические науки». – 2008. – № 3.
- Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс. ... к. псих. н. – СПб.: СПбГУ, 2006. – 222 с.
- Кетова Е.Г. Управление лояльностью персонала организации // Современные проблемы менеджмента: выявление, анализ, решение. – Пермь, 2011. – С. 129–141.
- Ральхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непереходящей ценности. – М., СПб., Киев, 2005.
- Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Электронный ресурс]. – URL: [ftp://lib.herzen.spb.ru/text/soloveychik\\_125\\_93\\_98.pdf](ftp://lib.herzen.spb.ru/text/soloveychik_125_93_98.pdf).
- Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // Administrative Science Quarterly. – 1974. – Vol. 19. – P. 533–546.
- Cameron K., Quinn E.R. Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // Management Science. – 1983. – Vol. 29, №1. – P. 33–51.
- Clifford J. Mottaz An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment [Online]. – URL: <http://www.jstor.org/stable/4121457>.

- Meyer J.P., Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. – 1991. – Vol. 1, № 1. – P. 61–89.
- Smith G.K. et al. Top Level Management Priorities in Different Stage of the Organizational Life Cycle / K.G. Smith, T.R. Mitchell, Ch.E. Summer // The Academy of Management Journal. – 1985. – Vol. 28, № 4. – P. 799–820.
- Wiener Y. Commitment in Organizations: A normative View // The Academy of Management Journal. – 1982. – Vol. 7, № 3. – P. 418–428.

## **Управление персоналом в сфере интеллектуальных услуг**

**Е.В. Клеоновская**  
2 курс факультета менеджмента

*Научный руководитель:*  
О.В. Котомина

### *Аннотация*

Статья посвящена изучению подходов к управлению персоналом в сфере интеллектуальных услуг на основе статей отечественных и зарубежных авторов. В ходе исследования были рассмотрены условия функционирования организаций, оказывающих знаниеемкие услуги, которые обусловили требования к персоналу. На основе выделенных требований автором статьи были проанализированы 3 возможных подхода к управлению персоналом знаниеемких организаций.

*Ключевые слова:* персонал, интеллектуальные услуги, подходы к управлению, специфические черты.

Мировая экономика постепенно вступает в эру так называемой новой экономики, в которой материальные ресурсы уступают место интеллектуальным, а выпускаемой продукции уже недостаточно быть просто качественной: потребители требуют инноваций.

Распространенной тенденцией стало появление организаций, предоставляющих научноемкие ресурсы для деятельности других организаций. Как правило, подобные компании являются либо основными источниками информации, либо посредниками. Суть их деятельности