

УДК 331.101.3

БОЧАРОВА Н.А., канд. екон. наук,
ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСНОВНІ ТИПИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто основні моделі та види лояльності персоналу. Визначено критерії щодо виділення типів лояльності персоналу. Запропоновано дев'ять типів лояльності персоналу, які визначаються на основі матриці лояльності, що сформована за сприйнятими та поведінковими характеристиками лояльності робітника. Для кожного типу лояльності персоналу встановлено його зміст, особливості поведінки персоналу та можливі дії підприємства.

Ключові слова: персонал, модель, лояльність, тип лояльності, сприймана лояльність, поведінкова лояльність, матриця лояльності.

БОЧАРОВА Н.А., канд. экон. наук,
ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены основные модели и виды лояльности персонала. Определены критерии для выделения типов лояльности персонала. Предложено девять типов лояльности персонала, которые определяются на основе матрицы лояльности, сформированной по воспринимаемым и поведенческим характеристикам лояльности работника. Для каждого типа лояльности персонала установлено его содержание, особенности поведения персонала и возможные действия предприятия.

Ключевые слова: персонал, модель, лояльность, тип лояльности, воспринимаемая лояльность, поведенческая лояльность, матрица лояльности.

N. BOCHAROVA, Cand. Econ. Sc.,
I. FEDOTOVA, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

MAIN TYPES OF ENTERPRISE PERSONNEL LOYALTY

Abstract. The main models and types of personnel loyalty have been studied. The criteria to single out personnel loyalty types have been defined. Nine types of personnel loyalty determined on the loyalty matrix basis which is formed by the perceived and behavioral characteris-

tics of employee loyalty have been offered. For each type of personnel loyalty its content, personnel behavior characteristics and possible enterprise actions have been determined.

Key words: *personnel, model, loyalty, loyalty type, perceived loyalty, behavioral loyalty, loyalty matrix.*

Постановка проблеми. Одним з найбільш важливим критеріїв стабільності діяльності будь-якого підприємства є лояльність співробітників, що особливо проявляється під час фінансової й структурної кризи економіки. Широко застосовуваний у кадровій галузі термін лояльність персоналу походить від англійського «loyal» – вірний, і означає коректне, доброзичливе (як мінімум – терпиме) ставлення персоналу до своєї організації, схвалення її цілей і способів їх досягнення. Лояльний означає, що робітник тримається в межах законності, коректно і доброзичливо відноситься до організації, в якій він працює. Лояльне відношення до підприємства припускає вірність співробітника стратегічним цілям діяльності підприємства, його інтересам, цінностям, спрямованості основної діяльності й збереженню власності підприємства, крім цього лояльність співробітників позитивно впливає на лояльність споживачів, що впливає на формування прибутку.

Тому стратегічно важливим для підприємства є підвищення лояльності персоналу до підприємства. Але перед тим, як обирати стратегію формування лояльності персоналу, необхідно визначити до якого типу відноситься лояльність даного представника персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні немає єдиного визначення компонентів та типів лояльності персоналу підприємства. Однак дана проблема широко представлена як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. На сьогоднішній день організаційну лояльність розглядають з двох основних позицій: як основна запорука благонадійності і безпеки співробітників для організації (А.В. Ковров, І.Г. Чумарін, К.В. Харській) [1–3] і як емоційний зв'язок, доброзичливе ставлення і прихильність співробітників до своєї організації (М.І. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [4–7]. У першому випадку робиться акцент на нормативних компонентах лояльності, пов'язаних з прийняттям, підпорядкуванням і розділенням співробітниками норм та правил організації, на відсутності саботажу і проявів нелояльного поведінки. Однак емоційний рівень відносин у даному випадку не розглядається і може зводитися

до ідей терпимості та байдужості. У другому випадку акцент робиться саме на виникненні у співробітників емоцій і почуттів відносно організації: співробітники проявляють інтерес і стурбованість станом справ організації, пишаються своєю причетністю до її команди, беруть участь у вирішенні її проблем і розвитку.

Найбільш розробленою і поширеною є модель організаційної лояльності Дж. Мейера і Н. Аллен [8], вона зводиться до уявлення організаційної лояльності у вигляді зв'язку співробітника з організацією, що перешкоджає його добровільному виходу з неї. Для позначення компонентів моделі автори використовували терміни афективна (affective), продовжена (continuous) і нормативна (normative) лояльність. Таким чином субшкала афективної (емоційної) лояльності вимірює ступінь ідентифікації, залученості та емоційної прихильності працівника до організації; субшкала продовженої лояльності вимірює ступінь усвідомлення працівником того, як витрати, що асоціюються з виходом з організації, пов'язують його з організацією; субшкала нормативної лояльності – ступінь відчуття працівником зобов'язань перед організацією. Подібні компоненти містять також моделі Л. Портера, Р. Моуді, Р. Стірса і В. ЛаМастро [7, 9]: лояльність відображає прагнення співробітника підтримувати приналежність до компанії, приймати і розділяти її цілі і цінності, а також докладати зусиль для процвітання організації.

Дослідники лояльності персоналу звернули увагу на те, що вона не тільки має різний рівень, але й різниться якісно. В одних працівників лояльність може бути пов'язана із тривалістю роботи на підприємстві, в інших – із провідними мотивами їхньої діяльності. Закордонні вчені, зокрема Джеральд Грінберг й Роберт Бейрон [10], а також Дуейн П. Шульц й Сидні Є. Шульц [11] та інші, вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, афективну й нормативну. Поведінкова лояльність обумовлена прихильністю організації й тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»). Такий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Афективна лояльність – це емоційна прихильність, відданість. Люди відчувають бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчувають на роботі. Нормативна лояльність, на думку зарубіжних вчених, пов'язана з почуттям обов'язку залишитися в організації через тиск, що чиниться на працівника.

На основі аналізу підходів виділяються: емоційне ставлення до організації (афективний компонент); поділ і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і т. д. (когнітивний компонент) і намір (готовність) діяти певним чином (поведінковий компонент). Однак недоліками цих підходів є те, що відсутні чіткі критерії визначення певних типів лояльності персоналу, немає системного підходу.

Інші підходи до виділення типів лояльності робітників мають більш системний характер та запропоновані у вигляді двовимірних моделей лояльності, що дозволяють виділяти певні типи лояльності персоналу залежно від комбінації критеріїв. Так, К. Харський [2] розглядає лояльність з точки зору атрибутів відданості та запропонував в основу виділення типів лояльності працівників покласти два критерії: локус контролю особистості і час. Локус контролю розглядається як первинна причина лояльності. Відповідно, якщо він зовнішній, то лояльність формується під впливом батьків, друзів, самої організації і т. д. При внутрішньому локусі контролю лояльність формується під впливом власних переконань, цінностей, правил, принципів працівника і т. д. Час обраний, тому що лояльність розвивається в часі і розглядається процесуально. На основі цих критеріїв автор виділяє чотири крайніх типи лояльності, наведених на рис. 1.

		<i>Час (досвід)</i>	
		Минулий	Майбутній
<i>Локус контролю</i>	Внутрішній	<i>Ветеран</i>	<i>Мрійник</i>
	Зовнішній	<i>Спадкоємець</i>	<i>Зомбі</i>

Рис. 1. Крайні типи лояльності

Квадрант «Ветеран» представляє людину, лояльність якого характеризується спрямуванням в минуле. Він не може зрадити компанію, яка на нього розраховує. Квадрант «Мрійник» представляє людину, яка вважає, що отримає в майбутньому додаткові важливі для нього переваги, мрії і надії співробітника не сприяють надійній лояльності. Квадрант «Зомбі» представляє співробітника, якого

хтось переконав у необхідності бути відданим даної компанії. При цьому винагорода знаходиться в майбутньому. Квадрант «Спадкоємець» представляє співробітника, якого переконали, що ця організація гідна його відданості з різних міркувань. Людина може змінити свої погляди, перестати вважати колишні аргументи значущими, переоцінивши цінності.

Дана модель пропонує багатовимірні шляхи класифікації типів лояльності. Але час не завжди є важливим чинником. Людина може стати лояльнішою у майбутньому, а може і не стати. Тривала робота на одному підприємстві народжує звичку, але звичка не обов'язково народжує лояльність і відданість компанії.

Інша модель лояльності запропонована Т.О. Соломанідіною [12], автор розглядає в двомірному просторі інші параметри:

– з боку організації – це ступінь задоволення основних потреб працівника. Чим більш нагальні потреби співробітник може задовольнити, працюючи в даній компанії, тим вище буде його лояльність.

– з боку працівника – це наявність і розвиток особистісних якостей, що роблять лояльність можливою, природною і необхідною.

В результаті співвідношення цих двох факторів, автор виділила п'ять типів лояльності персоналу: імітаційна лояльність (створення видимості відданості), потенційна лояльність (що переходить у відданість організації), мотивована лояльність (лояльність, заснована на особистій зацікавленості), стандартна загальноприйнята лояльність (лояльність зацікавленого співробітника), лояльність на рівні цінностей та переконань.

До недоліків даної моделі можна віднести відсутність врахування поведінкової складової лояльності персоналу.

Серед дослідників немає єдності думок, оскільки вони обґрунтовують різні критерії щодо виділення типів лояльності та виділяють різні типи лояльності персоналу.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Існуючі моделі визначення типів лояльності персоналу не вирішують повною мірою проблему можливості чіткого їхнього розмежування, тому що відсутні чіткі критерії визначення певних типів лояльності персоналу, які б враховували різні аспекти сприйняття та поведінки робітників. Крім того більшість дослідників фокусуються на психологічних аспектах особистості співробітника та не досліджують

результативність їх роботи та поведінки, як фактор що підтверджує прихильність робітника до підприємства. Використання маркетингового підходу до співробітників, як до внутрішніх споживачів, дозволяє використовувати інструменти діагностики лояльності споживачів для визначення лояльності персоналу підприємства.

Ціль статті. Метою статті є вдосконалення класифікації типів лояльності персоналу для визначення подальших дій підприємства з формування лояльності персоналу й поліпшенню взаємин керівництва АТП із працівниками. Основою рішення даного завдання є градація співробітників за типами лояльності за допомогою побудови матриці лояльності.

Виклад основного матеріалу. Для визначення основних типів лояльності звернемося до досліджень лояльності з точки зору маркетингу. Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами. Внутрішній маркетинг виступає філософією ставлення до персоналу як до внутрішніх споживачів, який орієнтований на формування їхньої лояльності до підприємства. Тому критерії для визначення типу лояльності зовнішнього споживача цілком підійдуть також і для внутрішнього споживача – робітника підприємства.

У маркетинговій літературі більшість авторів [13–16] виділяють два критерії до визначення типів лояльності споживачів. Перший критерій називається поведінкова лояльність, який базується на розгляді лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і скоєнні повторних покупок. Це найбільш популярний кут зору на лояльність, оскільки поведінковий аспект лояльності тісно пов'язаний з економічними результатами підприємства. Другий критерій має назву сприймана (перцепційна, афективна) лояльність, вона розглядається як відношення або перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги (або її постачальника).

Наочне визначення типу лояльності персоналу пропонується проводити на основі побудови матриці лояльності персоналу. Матриця будується у двовимірній площині, утвореної показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують лояльність персоналу.

Поведінковий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожна людина, проводячи велику частину часу на роботі, причому в одній і тій же організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Даний вид лояльності, обумовлений не внутрішніми чинниками (наприклад, почуттям обов'язку або емоційною прихильністю), а суто зовнішніми, які проявляються в поведінці робітника. Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Вона виражається у відкритій демонстрації чесності відносно підприємства, прагненні найкращим чином виконувати обов'язки, високій ефективності та результативності роботи співробітника.

Від робітника, лояльного на рівні поведінки, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку або змін. А ось професійні здібності такі співробітники будуть розвивати найчастіше з великим задоволенням та підвищувати результати своєї роботи за допомогою правильної мотивації.

За наявності сприйманої (афективної) лояльності робітник відчуває емоційну прихильність до компанії, в якій працює. Люди, що володіють високим ступенем афективної лояльності, відчувають бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчувають на роботі. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям і згодою з основоположними цілями і цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням втілити в життя її місію або з усвідомленням обов'язку перед організацією. Тобто сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника.

Для більш точного визначення типів лояльності персоналу пропонується показники сприйманої і поведінкової лояльності ділити на три рівні – високий, середній і низький. У результаті побудови матриці *лояльності* формується дев'ять типів лояльності *персоналу* (рис. 2).

Простір матриці поділяється на дев'ять осередків, персонал, що потрапив в один із цих секторів можна об'єднати в групи, і, виходячи із цього, розробляти програми лояльності окремо для кожного сектора. Розглянемо запропоновані типи лояльності більш докладно.

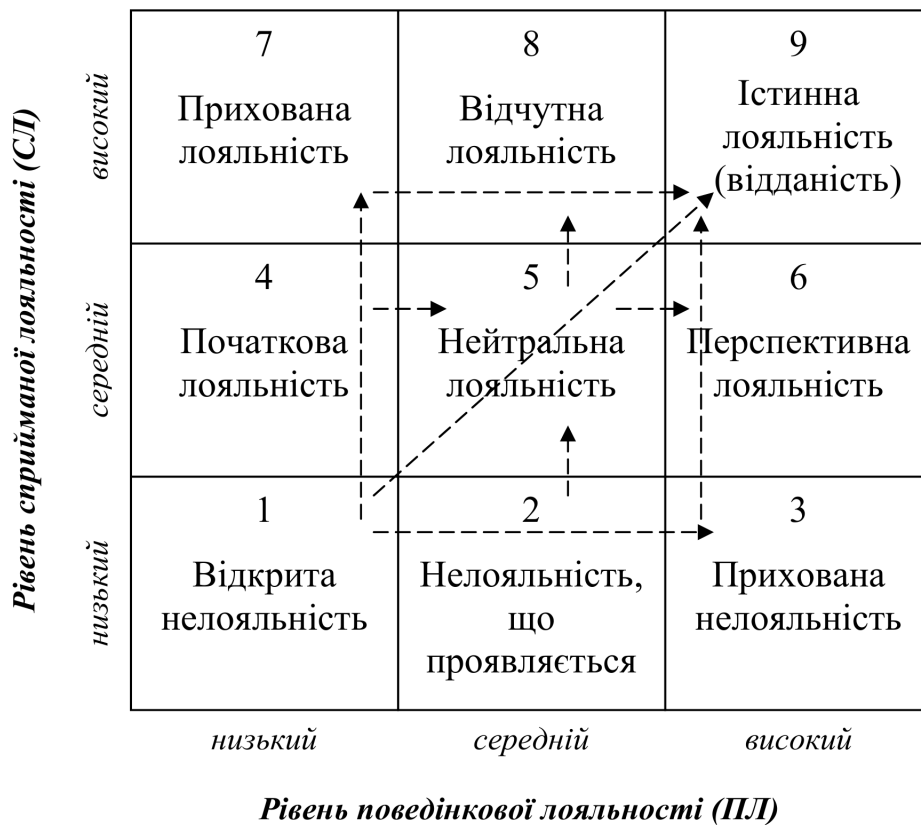


Рис. 2. Матриця типів лояльності персоналу

Істинна лояльність (відданість) – ситуація, при якій високому рівню *сприйманої* лояльності відповідає високий рівень поведінкової лояльності. Найкращий для підприємства тип лояльності, він характеризується вірністю персоналу підприємству, бажанням персоналу працювати тільки на цьому підприємстві, яке сформувалось на емоційному (психологічному) рівні. Лояльні співробітники використовують всі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів в роботі. Співробітник може з власної ініціативи вдатися до консультації фахівців, вивчити матеріали останніх досліджень і розробок і т. д. Лояльний співробітник здатний з власної ініціативи зайнятися самоосвітою, він схильний шукати і знаходити різні способи підвищення ефективності своєї роботи.

Відчутна лояльність – тип лояльності, при якому високому рівню *сприйманої* лояльності відповідає середній рівень поведінкової лояльності. Цьому типу лояльності персоналу властиві гордість за підприємство, відданість інтересам підприємства, позитивні висловлення на адресу підприємства та його добровільна пропаганда,

як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Персонал дотримується прийнятих правил й норм, навіть якщо не згодний з ними, дуже дбайливо ставиться до ресурсів підприємства.

Прихована лояльність – ситуація, при якій високий рівень *сприйманої* лояльності відповідає низькому рівню поведінкової лояльності. Тип характеризується позитивним відношенням до підприємства й бажанням поліпшити його роботу. Разом з тим персонал слабо проявляє ініціативу, прагнення знайти рішення за всяку ціну, порушує дисципліну чи показує низькі результати роботи. У цьому випадку необхідно розвивати поведінкову лояльність персоналу.

Перспективна лояльність означає, що при високому рівні поведінкової лояльності *сприймана* лояльність персоналу – середня, проявляється постійна турбота про благо й інтереси підприємства, однак за якихось причин робітник емоційно не досить сильно прив'язаний до підприємства, не ідентифікує себе з організацією. Ситуація є досить сприятлива, тому що при впливі на рівень *сприйманої* лояльності, вона переходить у відданість підприємству.

Нейтральна лояльність має місце при середніх рівнях *сприйманої* й поведінкової лояльності, тобто персонал виконує тільки свої функціональні обов'язки. Тип характеризується спокійними відношенням, як до успіхів, так і до невдач підприємства. Нейтрально налаштовані співробітники є прошарком між лояльними і нелояльними робітниками. Іноді вони можуть чинити так само, як лояльні, погоджуючись і виконуючи вимоги керівництва. В інший момент вони можуть заперечити чи інакше висловити свою нелояльність. У такій ситуації необхідно підтримувати інтерес персоналу до підприємства, стимулювати його.

Початкова лояльність – тип лояльності, при якому рівень поведінкової лояльності низький, але помітна тенденція до росту *сприйманої* лояльності. Важливим для виникнення лояльності є така обставина: чи проявляє компанія турботу і увагу до своїх співробітників. Компанії, що не проявляють уваги до своїх співробітників, навряд чи можуть розраховувати на лояльність з боку працівників. Співробітники сприймають ситуацію як нерівноцінну. У подібній ситуації підприємству необхідно з'ясувати причини низької поведінкової лояльності й впроваджувати програми, спрямовані на її підвищення. Поряд із цим, варто зміцнювати й розвивати *сприйману* лояльність персоналу.

Наступні три типи лояльності персоналу характеризується низьким рівнем сприйманої лояльності при різних рівнях поведінкової лояльності. Це свідчить про те, що робітник емоційно не прихильний до підприємства, незалежно від його поведінки, тому можна сміливо говорити про нелояльність людини. Нелояльні співробітники працюють «як-небудь», саботують роботу, їх мало цікавить якість їх роботи і терміни її виконання, в крайніх випадках вони можуть навіть свідомо завдавати шкоди організації. Вони формують атмосферу неприязні, постійно висловлюють невдоволення, подають всі події, що відбуваються в підприємстві, негативно, висміюють будь-яку конструктивну ініціативу і намагаються знецінити всі позитивні починання в компанії.

Прихована нелояльність – тип лояльності, при якому низький рівень *сприйманої* лояльності відповідає високому рівню поведінкової лояльності персоналу. Характеризується критичним відношенням персоналу до будь-яких починань підприємства. Нелояльні співробітники, якщо і виконують правила, то причина цього криється або в тому, що вони побоюються покарання, або в тому, що належна поведінка винагороджується, або в тому, що дотримання правил не становить для них труднощів. Персонал працює на підприємстві тільки тому, що змушений. Він готовий покинути підприємство, якщо з'являться кращі пропозиції. Для виправлення сформованої ситуації необхідно усунути приниження ролі співробітника на підприємстві, визнати його досягнення й успіхи. У цьому випадку нелояльність може змінитися на перспективну лояльність.

Нелояльність, що проявляється – ситуація, при якій низький рівень *сприйманої* лояльності відповідає середньому рівню поведінкової лояльності. У цьому випадку персонал може затягувати рішення й виконання завдань, ігнорувати доручення, не діяти в критичних ситуаціях. Підприємству необхідно визначити причини такої ситуації, можливо, були порушені обіцянки відносно самого працівника, його не підвищили в посаді або не збільшили заробітну плату. Підприємству необхідний пошук індивідуального підходу до кожного працівника для збереження персоналу.

Відкрита нелояльність – цей тип характеризується низьким рівнем *сприйманої* й поведінкової лояльності. Демонстративна,

відкрита форма нелояльності. Персонал негативно ставиться до підприємства, вживає усвідомлені дії для нанесення шкоди підприємству. Підприємству треба або відмовитися від такого працівника, або вжити заходи для поліпшення, у першу чергу, його *сприйманої* лояльності.

На рис. 2 стрілочками показані можливі перспективи зміни лояльності персоналу. Виходячи з можливих й бажаних для підприємства перспектив розвитку відносин з кожним працівником, організація розробляє *програми розвитку лояльності персоналу*.

Висновки. Таким чином, одержала подальший розвиток класифікація типів лояльності персоналу шляхом формування матриці лояльності персоналу за сприйнятими та поведінковими характеристиками робітника. Модель містить дев'ять типів лояльності персоналу, на її основі проводиться градація робітників за їх рівнем лояльності, що дає можливість розробляти подальшу програму розвитку лояльності персоналу підприємства.

Література

1. Ковров А.В. Лояльность персонала / А.В. Ковров. – С.Пб. : Бератор-Пресс, 2004. – 168 с.
2. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – С.Пб. : Питер, 2003. – 496 с.
3. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И.Г. Чумарин // Третья Всерос. конф. «Люди и организации» (С.-Петербург, 22–24 мая 2000 г.): сб. тез. – С.Пб. : Иматон-М, 2000. – Режим доступа к журн.: <http://www.poteri.net/publikatsii/lyudi-i-organizatsii-destruktivnoe-protivodeistvie-22-maya-2000g.html>.
4. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 20–27.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2001. – № 6. – С. 45–50.
6. Brown R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology / R.B. Brown // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 230–251.
7. Porter L.W. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians / L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian // Journal of Applied Psychology. – 1974. – Vol. 59. – P. 603–609.

8. Meyer J.P. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith // *Journal of Applied Psychology*. – 1993. – Vol. 78. – P. 538–551.

9. LaMastro V. Commitment and perceived organizational support / V. LaMastro // *National Forum Journals*. – 2000. – Режим доступу до журн.: <http://nationalforum.com> (date of access: 05.02.2011).

10. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.

11. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – С.Пб.: Питер, 2003. – 576 с.

12. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учебно-методическое пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

13. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И.В. Лопатинская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2002. – № 3(29). – С. 20–32.

14. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. – 2002. – № 5. – С. 55–61.

15. Широченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широченская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 2(40). – С. 36–45.

16. Федотова И.В. Определение типа лояльности потребителя автотранспортных услуг / И.В. Федотова // *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. – Х.: ХНАДУ, 2007. – Вип. 11. – С. 77–83.

Рецензент: В.Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2013 р.