

УДК 336.71

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ**Е.А. Евдокимова**

Санкт-Петербургский институт гуманитарного образования

E-mail: jenyfffer@gmail.com

В статье дано определение лояльности персонала. Показано, какими свойствами обладает лояльность персонала. Перечислены инструменты формирования лояльности. Описана ложная лояльность.

Ключевые слова: персонал, лояльность, человеческий капитал.

FORMATION OF LABOR LOYALTY**E.A. Evdokimova**

St. Petersburg Institute of Education in Humanities

E-mail: jenyfffer@gmail.com

The paper contains a definition of work loyalty. Features of work loyalty are described. A list of tools of formation of work loyalty is given. Spurious work loyalty is described

Key words: personnel, loyalty, human capital.

Специфика человеческого капитала как фактора производства состоит в том, что он не может быть выкуплен фирмой на постоянной основе – фирма может лишь заключить контракт с работниками на более или менее продолжительный срок, при этом свобода сотрудника расторгнуть контракт ничем не ограничивается. Неспособность удержать сотрудника создает для фирмы множество проблем (сложность поиска нового работника, ухудшение имиджа работодателя на рынке труда, потеря инвестиций в обучение сотрудника, затраты на обучение новых работников и т.д.). По этой причине фирме важно сформировать у работника трудовую лояльность, т.е. стремление сотрудника к долгосрочному сотрудничеству с работодателем при наличии альтернативных рабочих мест. Отметим, что важность лояльности не исчерпывается защитой работодателя от потери работника – ведь даже в том случае, если работник не покидает фирму, отсутствие у него лояльности (проявляющееся, в частности, в сопротивлении возможным организационным изменениям [7]) может причинить значительный ущерб работодателю.

При этом, несмотря на важность трудовой лояльности в современных условиях, соответствующая проблема плохо описана в отечественной научной и практической литературе. Отсутствует единое общепринятое определение трудовой лояльности, нет описаний алгоритмов ее формирования, отсутствует разграничение между истинной лояльностью и привязыванием сотрудника к рабочему месту (отметим, что соответствующие проблемы для потребительской лояльности успешно решены [3, 4]).

Такая нехватка научного аппарата и практического инструментария влечет за собой неспособность сформировать лояльность персонала и ве-

дет к росту затрат фирм на оплату труда, снижению эффективности использования рабочей силы и недостаточно благоприятной социально-психологической атмосфере на рабочем месте.

По этой причине мы считаем необходимым предпринять попытку разрешить сформулированные выше проблемы, а именно: дать определение трудовой лояльности, противопоставить ее другим способам обеспечения долгосрочного характера трудовых отношений и разработать набор инструментов для формирования трудовой лояльности.

В связи с упоминавшимся выше отсутствием общепринятого определения трудовой лояльности [8, 9] нам представляется правомерным сконструировать это определение путем переноса на трудовые отношения теоретических разработок, предложенных для феномена потребительской лояльности [3] (тем более, что с точки зрения маркетинга эти явления обладают значительным сходством). В этом случае трудовая лояльность может быть определена как стремление сотрудника к долгосрочному и добросовестному сотрудничеству с данным работодателем несмотря на наличие доступных альтернативных предложений. Важные элементы трудовой лояльности:

- карьерная привязанность к данному работодателю – работник надеется, что он будет работать на фирме не только в своей текущей должности, но и после повышения. Противоположная ситуация – когда работник на данной фирме хочет набраться опыта, и после этого занять более высокую должность на другом предприятии;

- работник удовлетворяет на текущей работе как материальные, так и нематериальные потребности, иначе говоря, работа обеспечивает ему не только доход, но и возможность получения уважения со стороны коллег, самореализацию в выбранной сфере профессиональной деятельности и т.д. На практике это условие нередко не выполняется – работник либо получает устраивающее его по размеру материальное вознаграждение, но самореализует себя за пределами компании, либо же его устраивает работа и трудовой коллектив, но предлагаемый размер материального вознаграждения недостаточен для удовлетворения его потребностей;

- готовность к добросовестной работе – нередко встречаются ситуации, когда сотрудник (при отсутствии достаточного контроля со стороны работодателя) просто «высидивает» на рабочем месте положенное время, формально относясь к своим трудовым обязанностям. Он получает маленькую зарплату и не рассчитывает на карьерный рост – данная работа устраивает его тем, что у него есть статус постоянно работающего человека, или удобным графиком, или хорошим расположением. У него есть другие источники дохода и другие способы самореализации. Такого работника лояльным назвать нельзя, хотя он и не собирается менять свое место работы;

- работник готов выходить за пределы своих должностных обязанностей ради достижения целей фирмы, не требуя за это немедленного вознаграждения. Это означает готовность работать сверхурочно и т.д. Иначе говоря, сотрудник с пониманием относится к периодическому росту запросов со стороны работодателя, а не требует от него ограничиваться только теми поручениями, которые перечислены в должностных обязанностях. Разумеется, фирма не должна злоупотреблять этой готовностью сотрудника к до-

полнительной работе, в противном случае у него сложится ощущение, что фирма эксплуатирует его;

– сотрудник без интереса относится к предложениям трудоустройства, исходящим от других работодателей. Важным условием истинной лояльности является добровольный выбор сотрудника в пользу данной фирмы несмотря на наличие альтернативных предложений. Однако это условие необходимое, но недостаточное – часты ситуации, когда работник отказывается от более привлекательных предложений других работодателей не потому, что он лоялен своей нынешней работе, а по причине недоверия к другим работодателям, нежелания выстраивать отношения с новым трудовым коллективом и т.д.;

– работник положительно отзывается о своем работодателе в рамках своего круга общения и рекомендует его в качестве потенциального места трудоустройства [4] (этот критерий также позаимствован из описания лояльного потребителя продуктов какой-либо фирмы). Это означает, что сотрудник на самом деле испытывает гордость за свое место работы.

На основе перечня признаков трудовой лояльности можно сформулировать набор инструментов для ее формирования:

1. Создание системы корпоративных ценностей и их привитие работникам. К сожалению, к системе нематериальных ценностей склонны относиться со скепсисом как работники, так и работодатели. Первые видят в ней попытку предприятия заставить их работать эффективнее без дополнительного материального стимулирования, вторые же считают разработку таких систем пустой тратой времени, поскольку полезного эффекта от них не будет. В таком скептическом подходе есть доля истины – однако только в том случае, если система ценностей внедряется на словах, а на практике ей никто не следует. Если же руководство фирмы на деле демонстрирует приверженность этой системе и поощряет работников за готовность придерживаться зафиксированных в ней норм, то рано или поздно эта система ценностей станет общей для всех. И она станет наиболее надежной основой для внутренней среды компании – она сформирует ее внутреннюю институциональную среду. В этой связи крайне важно, чтобы система ценностей разрабатывалась добросовестно и чтобы она действительно соответствовала тем ценностям, в которые на самом деле верит руководство компании, а не представляла бы собой абстрактный набор правильных слов. К формированию такой системы необходимо привлекать специалистов по корпоративному управлению и управлению персоналом.

2. Создание критериев отбора персонала (в том числе и на основе системы внутренних ценностей). Соответствие работника корпоративной системе ценностей [2] служит лучшей гарантией его лояльности – такой работник не будет испытывать стресса от противоречия между тем, что происходит на фирме, и тем, что он на самом деле испытывает. Одним из важных условий отбора должно быть то, что сотрудник видит свою работу в качестве основного способа своей самореализации.

3. Разработка системы мотивации, включающей материальные и нематериальные факторы и допускающей адаптацию под запросы работника (например, работник сам может выбрать схему оплаты своего труда с пере-
весом фиксированной или переменной части, или же иметь выбор между

питанием на рабочем месте и возмещением части стоимости питания в другом заведении). Такой подход требует от фирмы определенных затрат на разработку индивидуализированных мотивационных схем и на управление ими, однако он окупается за счет понимания сотрудником того, что фирма готова при вознаграждении учитывать его приоритеты. Разумеется, в крупных компаниях невозможно предложить каждому работнику адаптированную только под него модель вознаграждения – однако вполне реально разработать несколько стандартизированных схем и дать возможность работнику выбрать из них ту, которая наилучшим образом соответствует его запросам.

4. Разработка карьерного плана для каждого сотрудника (поскольку ему необходимо понимать, какие долгосрочные цели он может перед собой ставить и насколько он значим для фирмы). Отсутствие ясных перспектив ведет к тому, что работник либо начинает сомневаться в своей ценности для предприятия, либо испытывает слишком большую неопределенность по поводу своего будущего, а это размывает лояльность.

5. Уважительное отношение к работнику, понимание его целей и приоритетов. Сотрудник в современных условиях не хочет, чтобы его воспринимали как обычный винтик в огромной производственной машине. Он хочет получать положительный отклик со стороны коллег и руководства на свое мнение.

6. Толерантное отношение к незначительным нарушениям трудовой дисциплины. Насколько бы странным не показалась эта рекомендация с точки зрения классического управления персоналом, однако она имеет большое значение. От лояльного сотрудника ждут готовности снисходительно отнестись к незначительным нарушениям трудового договора со стороны фирмы (например, к требованиям сверхурочной работы без соответствующей оплаты за нее). В обмен на это фирма в тех ситуациях, когда это допустимо и не влияет на качество выполнения работником своих трудовых обязанностей, может закрыть глаза на небольшие нарушения со стороны работника – особенно тогда, когда у него есть уважительная причина. При этом попустительство нарушениям трудовой дисциплины, безусловно, нежелательно, поскольку оно склонно перерастать в полный отказ от нее. Гораздо разумнее предоставлять сотрудникам возможность гибкого графика или удаленной работы при условии присутствия на рабочем месте в течение определенного времени за некоторый период.

7. Фирма должна заниматься не только каждым отдельным работником, но и всем трудовым коллективом в целом для формирования у людей чувства единства и отказа от избыточного соперничества. Речь ни в коем случае не идет об отказе от соревнования в принципе – соревнование является мощным инструментом самореализации и стимулирования персонала [1]. Необходимо лишь, чтобы дух здорового состязания между сотрудниками не трансформировался в чувство зависти и стремление оказаться первым любой ценой.

8. Фирме следует избегать инновационных форм взаимодействия с сотрудниками – таких, как аутсорсинг персонала и аутстаффинг [5]. Хотя в краткосрочной перспективе такие меры могут повысить производительность труда (как за счет снижения издержек на заемный персонал, так и

благодаря повышению производительности труда постоянных сотрудников, боящихся, что их переведут в статус временных), в долгосрочной перспективе такая мера приведет к размыванию лояльности. Работники будут видеть, что фирма не стремится к долгосрочным отношениям с ними в соответствии с трудовым законодательством.

9. Фирма должна добросовестно выполнять формальные и неформальные обязательства перед сотрудником, которые она на себя приняла. Не секрет, что в стремлении привлечь на работу опытного специалиста работодатель может пообещать ему разнообразные льготы, бонусы и перспективы, которые не будут зафиксированы в трудовом договоре, но которые могут сыграть решающую роль в принятии сотрудником решения о переходе на эту работу. После того, как сотрудник перешел к данному работодателю, последний «забывает» о своих обещаниях или же отказывается их выполнять, ссылаясь на непредвиденное изменение ситуации. Очевидно, что такое отношение к работнику крайне негативно сказывается на его лояльности.

10. При увольнении фирма должна полностью выполнять свои обязательства перед бывшими работниками (по выплате заработных плат, пособий, возмещения за отпуск и т. д.). Очень эффективным с имиджевой точки зрения может быть содействие увольняемым работникам в поиске нового места работы (например, частичное софинансирование переобучения). Разумеется, эти мероприятия важны только в том случае, если фирма продолжает свою деятельность и хочет обеспечить свою привлекательность на рынке труда. Если работа компании прекращается, и хотя обязательства перед работниками необходимо выполнить в полном объеме, однако брать на себя дополнительные обязательства перед ними (сверх тех, что предусмотрены законом и оговорены в трудовом контракте) представляется чрезмерным.

Очевидно, что такой подход к персоналу достаточно затратен, и фирма будет вынуждена каким-то образом компенсировать свои инвестиции в формирование лояльности. Можно назвать следующие источники возврата инвестиций:

1. Рост производительности труда, обусловленный повышением мотивации работников. Этот источник отражает возросшую продуктивность человеческого капитала фирмы. Проблема, однако, состоит в том, что персонал далеко не сразу отреагирует на принятые меры по формированию лояльности. Кроме того, производительность труда после периода роста может начать снижаться из-за привыкания работников к созданным условиям. В этой ситуации фирме важно сделать так, чтобы возросшая производительность труда воспринималась работниками как нормальная, чтобы предупредить риск ее падения.

2. Снижение зарплаты работников. Возможность его использования обусловливается тем, что работники могут быть готовы потерять в зарплате при условии повышения психологического комфорта на рабочем месте и при создании для них гарантий долгосрочной занятости. Разумеется, это снижение не должно быть слишком значительным, поскольку даже лояльные сотрудники весьма чувствительны к снижению своих доходов. Однако этот подход может сработать только для действующих сотрудников, кото-

рые смогли сами убедиться в усилиях компании по обеспечению лояльности персонала. Для новых сотрудников, оценивающих привлекательность фирмы по размеру предлагаемой заработной платы, условия труда могут оказаться неконкурентоспособными по сравнению с предложениями других работодателей. Это может усложнить привлечение новых работников в компанию. В качестве завуалированного применения этого способа компенсации затрат речь может идти о более медленной индексации оплаты труда по сравнению с конкурентами (т. е. о снижении реальной заработной платы при сохранении или росте номинальной зарплаты).

3. Снижение расходов на контроль сотрудников. Рост лояльности персонала приведет к большей добросовестности работников по отношению к своим трудовым обязанностям, что может позволить предприятию снизить интенсивность контроля или даже делегировать часть контрольных функций самим работникам. Это позволит отказаться от части управленческого аппарата, который ранее занимался контролем работников. Кроме того, такое делегирование может быть мощным инструментом формирования лояльности за счет того, что сотрудники убедятся в доверии к себе со стороны работодателя и оценят рост своей ответственности. По сути дела, речь пойдет о повышении статуса работников – из простых исполнителей они превратятся в лиц, которым поручена ответственность за определенный круг обязанностей. Разумеется, это не означает, что фирма сможет полностью отказаться от контроля работников, однако затраты на контроль могут быть существенно снижены.

4. Снижение потерь вследствие текучести кадров (уменьшение затрат на подбор и переобучение сотрудников взамен выбывающих).

Это позволяет создать методику оценки экономического эффекта от формирования лояльности сотрудников:

$$E_L = -I_L + \sum_{i=1}^n \frac{P_i + S_i + C_i + T_i - L_i}{(1+d)^i}, \quad (1)$$

где E_L – долгосрочный экономический эффект от лояльности сотрудников; I_L – инвестиции в формирование лояльности; n – горизонт планирования, для которого рассчитывается экономический эффект от лояльности; P_i – эффект от прироста производительности труда в i -м году; S_i – снижение зарплат сотрудников в i -м году (или отставание в росте зарплат по сравнению со среднерыночным); C_i – снижение расходов на управление персоналом в i -м году; T_i – снижение расходов на подбор и обучение сотрудников взамен выбывших в i -м году; L_i – расходы на обеспечение лояльности сотрудников в i -м году; d – ставка дисконтирования.

Очевидно, что целесообразно применять меры по формированию лояльности персонала только в том случае, если $E_L > 0$. Однако такой подход выглядит излишне упрощенным, поскольку для фирмы может быть недостаточным неотрицательное значение величины экономического эффекта от мероприятий по формированию лояльности персонала: она может желать, чтобы это значение было не меньше некоторой заранее установленной величины. Таким образом, более корректно требовать выполнения условия $E_L \geq E_{\min}$, где $E_{\min}$ – минимальный приемлемый для фирмы эффект от мероприятий по формированию лояльности.

Попытаемся оценить значение величины $E_{\min}$. Теоретически для того, чтобы мероприятия по обеспечению трудовой лояльности были целесообразными с экономической точки зрения, необходимо выполнение условия

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{P_i + S_i + C_i + T_i}{(1+d)^i}}{I_L + \sum_{i=1}^n \frac{L_i}{(1+d)^i}} - 1 > 0. \quad (2)$$

Однако такой подход представляется нам излишне прямолинейным: логично ожидать, что фирма стремится к тому, чтобы рентабельность вложений в проведение мероприятий по обеспечению лояльности персонала была не ниже некоторой минимальной величины. По этой причине можно предполагать, что справедливым будет следующее соотношение:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{P_i + S_i + C_i + T_i}{(1+d)^i}}{I_L + \sum_{i=1}^n \frac{L_i}{(1+d)^i}} - 1 \geq R_{\min}, \quad (3)$$

где $R_{\min}$ – минимальная приемлемая для фирмы рентабельность деятельности. Из соотношения (3) однозначно следует минимальное приемлемое для фирмы значение экономического эффекта от проведения мероприятий по обеспечению лояльности персонала:

$$E_{\min} = R_{\min} \left(I_L + \sum_{i=1}^n \frac{L_i}{(1+d)^i} \right). \quad (4)$$

Фирма может также использовать недобросовестные способы привязки к себе сотрудников (речь идет о формировании ложной лояльности, когда сотрудник продолжает работать на фирме, потому что не имеет возможности перейти к другому работодателю, хотя возможность такого перехода он бы хотел рассматривать). В качестве инструментов такой привязки можно назвать:

- зависимое положение работника (например, фирма оплатила его обучение и взяла с него обязательство отработать в течение определенного срока или же сотрудник обязался в течение определенного времени после увольнения не устраиваться на работу к конкурентам – однако специфика его практического опыта такова, что за пределами отрасли, т. е. у неконкурентов его нынешнего работодателя, найти ему применение крайне сложно);

- невозможность реально сравнивать условия, предлагаемые данным работодателем, с уровнем вознаграждения, существующем на рынке. Речь идет о создании запутанных схем вознаграждения, включающих множество денежных и неденежных компонентов, которые трудно напрямую сопоставить как друг с другом, так и с условиями, предлагаемыми другими работодателями.

Хотя такие формы взаимодействия с сотрудниками не запрещены законодательно и по своей природе призваны защитить интересы фирмы, одна-

ко они негативно воспринимаются работниками как попытки ограничить их свободу, что мешает формированию подлинной лояльности. Разумеется, возможны варианты, когда неудобства, вызванные наложенными на сотрудника ограничениями, оказываются меньше тех преимуществ, которые он получает благодаря этим ограничениям (например, возможность пользоваться служебной квартирой). В этом случае речь идет уже о подлинной, а не о ложной лояльности. Таким образом, ситуации, связанные с ограничением свободы сотрудника, необходимо рассматривать индивидуально. Тем не менее мы рекомендуем следить за тем, чтобы ограничение свободы работника в долгосрочной перспективе уравнивалось бы теми преимуществами, которые он получает в качестве компенсации за такое ограничение.

Литература

1. *Евдокимова Е.А.* Соревнование как инструмент повышения эффективности работы персонала предприятия сферы услуг // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). 2012. № 2. С. 161–165.
2. *Котляров И.Д.* Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2006. № 2. С. 278–286.
3. *Котляров И.Д.* Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. № 6. С. 480–486.
4. *Котляров И.Д.* Модели поведения потребителей: новый подход // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 4. С. 71–82.
5. *Котляров И.Д.* Аутсорсинг персонала: уточнение понятий // Человек и труд. 2012. № 7. С. 54–56.
6. *Котляров И.Д.* Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56–61.
7. *Курбанов А.Х., Крон Л.А.* Сопротивление персонала организации внедрению управленческих инноваций: причины, проблемы и пути решения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 8. С. 22–25.
8. *Снежко С.В.* Неформальные отношения как социальный ресурс организации: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2010.
9. *Чернякевич Е.Ю.* Приверженность организации как ценностно-нравственная установка личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2010.

Bibliography

1. *Evdokimova E.A.* Sorevnovanie kak instrument povysheniya jeffektivnosti raboty personala predpriyatija sfery uslug // Jekonomika i jekologicheskij menedzhment (jelektronnyj nauchnyj zhurnal). 2012. № 2. P. 161–165.
2. *Kotljarov I.D.* Primenenie kolichestvennyh metodov dlja analiza motivacii k trudu // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie. 2006. № 2. P. 278–286.
3. *Kotljarov I.D.* Lojal'nost' i povtorjajushhiesja pokupki // Marketing i marketingovye issledovanija. 2010. № 6. P. 480–486.
4. *Kotljarov I.D.* Modeli povedenija potrebitelej: novyj podhod // Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija. 2011. № 4. P. 71–82.
5. *Kotljarov I.D.* Outsorsing personala: utochnenie ponjatij // Chelovek i trud. 2012. № 7. P. 54–56.

6. *Kotljarov I.D.* Vnutrennjaja i vneshnjaja sreda firmy: utochnenie ponjatij // *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij*. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2012. № 1. P. 56–61.
7. *Kurbanov A.H., Kron L.A.* Soprotivlenie personala organizacii vnedreniju upravlencheskih innovacij: prichiny, problemy i puti reshenija // *Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom*. 2013. № 8. P. 22–25.
8. *Snezhko S.V.* Neformal'nye otnoshenija kak social'nyj resurs organizacii: avtoref. dis. ... kand. sociol. nauk. M.: MGU im. M.V. Lomonosova, 2010.
9. *Chernjakevich E.Yu.* Priverzhennost' organizacii kak cennostno-nravstvennaja ustanovka lichnosti: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk. SPb.: RGPU im. A.I. Gercena, 2010.