

УДК 338

**Воронин Денис Олегович**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

dov.raven@gmail.com

## **РОЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** Рассмотрено понятие лояльности и его виды. Представлены вызовы и угрозы экономической безопасности, вызванные низкой лояльностью персонала в организации. Представлены факторы формирования лояльности у персонала. Предложены профилактические меры по повышению уровня лояльности. Описаны методы расчета лояльности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность; профилактика; лояльность; индекс лояльности; факторы лояльности; эффективность труда.

**Voronin Denis Olegovich**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

North-West Institute of Management

## **ROLE OF PERSONNEL LOYALTY IN PROVIDING ECONOMIC SECURITY AT THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The concept of loyalty and its types are considered. The challenges and threats to economic security caused by low loyalty of personnel in the organization are presented. The factors of personnel loyalty formation are presented. Proposed preventive measures to increase the level of loyalty. Methods for calculating loyalty are described.

**Keywords:** economic security; prevention; loyalty; loyalty index; loyalty factors; labor efficiency.

С развитием человечества, развивается экономическая система, а вместе с ней происходит рост такого феномена, как «глобализация». И это является одной из причин роста конкуренции между компаниями. Однако, успешными

компаниями становятся те, чьи руководители понимают, что наибольшую ценность, как ресурс компании, представляет собой человеческий капитал.

В задачи специалиста по экономической безопасности входит большой диапазон сфер, которые влияют на экономическую составляющую предприятия, в том числе мониторинг проблем в персонале компании. Одной из таких проблем является лояльность сотрудников. Эту проблему можно встретить практически во всех, если не во всех, компаниях. И, если вовремя не обратить внимание на этот аспект, предприятие может настичь весьма неприятная ситуация.

Лояльность можно определить следующим образом – это характеристика отношения сотрудника к компании, на которую он работает. Различные специалисты рассматривают несколько видов лояльности:

1) Аффективная, или эмоциональная, лояльность отличается положительным как восприятием сотрудника себя в коллективе, так и коллектива в целом.

2) Поведенческая лояльность. Характеризуется степенью намерения работника продолжать работу в организации, желание поддержать принадлежность к компании [1].

3) Нормативная лояльность – это такой вид лояльности, который формируется у сотрудника посредством внешнего влияния на него, например, престижем профессии сотрудника.

Низкий уровень лояльности может привести к таким угрозам, как:

1. Утечка коммерческой тайны к конкурентам;
2. Низкий уровень производительности труда; **приводит к уменьшению конкурентоспособности компании**
3. Потеря имиджа компании; **сложно найти новых хороших сотрудников, и, как следствие, падает выручка компании.**
4. Повышение текучести кадров; **трудно удержать сотрудников в организации.**
5. Диверсии; **нарушают порядок и режим работы внутри организации, а также могут привести к незапланированному увеличению издержек.**

В каждой вышеперечисленной проблеме есть экономическая составляющая, поэтому как специалисту, так и руководителю необходимо знать, как подходить к решению данных проблем, кроме того корректным решением будет принять меры предосторожности по появлению проблем, связанных с лояльностью.

В качестве одного из решений проблемы с утечкой коммерческой тайны необходимо составить договор о сохранении коммерческой тайны с перечнем важной для предприятия информации и указать, что нарушение такового будет преследоваться по Федеральному Закону «О коммерческой тайне». Также, разумным будет категоризировать информацию по степени её важности, чтобы ограничить круг лиц, владеющих ей.

Одним из способов решения вопроса в отношении низкой производительности труда можно предложить автоматизацию процессов. Однако, в ряде случаев это невозможно на определенном этапе, поэтому другим вариантом будет предложено рассмотреть источник снижения производительности труда в контексте лояльности сотрудников и принять меры по нейтрализации источника. К примеру, если проблема имеет материальный характер, то повысить зарплату или снизить нагрузку на сотрудника, чтобы его представление об объеме выполненных работ соответствовало заработной плате.

При потере имиджа компании есть два возможных варианта, которые зачастую комбинируются. Первый, это – отзывы сотрудников о компании, в том числе и бывших. Второй – это когда потенциальные сотрудники смотрят на ситуацию, которая складывается в компании, так называемый «взгляд со стороны».

Решение первого варианта, в основном, сводится к тому, чтобы отстаивать свои права публично и ничего не скрывая, возможно с использованием судебного разбирательства по «ст. 128.1. Клевета» УК РФ. Решением второго варианта можно обозначить создание положительной новостной повестки. К примеру, проведение благотворительных мероприятий, или ведение социальных сетей, где можно написать заметку о микроклимате и корпоративной культуре в

целом. Конечно же, в благоприятном для компании контексте.

В случае, если увеличение текучести кадров является следствием потери лояльности сотрудников, также необходимо нейтрализовать проблему. Однако, стоит понимать, что текучесть кадров в контексте лояльности к организации может различаться от отрасли к отрасли, и если в сфере фармацевтики процент текучести кадров будет низким, то в сфере розничной торговли он будет одним из самых высоких.

Прежде чем начать нейтрализацию угрозы, необходимо определить её корень. Если вопрос имеет материальный характер, то имеет смысл ввести регулярные премиальные выплаты, вознаграждения. Также возможно применение решения из примера, приведенного в отношении низкой производительности. Если корень проблемы находится в недостатке карьерного роста, то одним из вариантов будет объявление четких требований для перехода на новую должность. Если препятствие кроется в условиях труда, то необходимо выделить слабые места и по мере возможности исправить их. К примеру, это может быть старое оборудование. Также, осложнение может быть в ощущении низкой значимости работы. Способом разрешения данной проблемы может послужить расширение границ ответственности, сокращение малозначительной монотонной работы [2].

Определение диверсии, согласно Уголовному Кодексу РФ, относится, в первую очередь, к экономической безопасности и обороноспособности Российской Федерации [3]. Тем не менее, этот термин применим и к экономической безопасности предприятия. Лояльность не так часто является корнем этой проблемы, однако в крайних случаях и при определённых стечениях обстоятельств, сотрудник может пойти на такие меры. Решение данного вида проблем сводится к регулярному психологическому тестированию сотрудников.

Говоря о факторах формирования лояльности, Демушина О.Н. в своей работе [4] приводит три основные группы, на которые делятся факторы:

1. Организационные факторы. К этой группе относятся все возможные факторы, которые зависят от компании, а именно:

-заработная плата;

-организационная справедливость; делится на дистрибутивную (когда результаты работы одного сотрудника остальной персонал оценивает в соответствии с его представлениями затраченных работ), процедурная (справедливость процедур принятия решений), межличностной (справедливость общения между участниками взаимодействия).

-тип лидерского поведения руководителя;

-разнообразие, содержание и напряженность работы;

-возможности карьерного продвижения и развития

-автономия сотрудников

-долгосрочное планирование и оглашение планов

2. Персональные факторы. В эту группу входят факторы, относящиеся непосредственно к самому сотруднику:

-пол;

-возраст;

-должность;

-образование;

-семейное положение;

-стаж работы;

-удовлетворенность условиями труда;

-социальная вовлеченность в организацию;

-влияние референтной группы;

-реализация ожиданий;

3. Внеорганизационные факторы. К этим факторам относят те, которые влияют на сотрудника со стороны в его вне рабочее время.

-установки семьи и друзей;

-благоприятные возможности альтернативной занятости;

Теперь возникает закономерный вопрос – как определять лояльность. Стоит сразу же отметить, что как нормативных показателей лояльности нет, однако стоит внутри организации следует вести самостоятельную статистику.

Основным методом измерения лояльности сотрудника будет служить тестирование, так как, в первую очередь, это субъективное отношение сотрудника к компании, в которой он работает. Сложность проведения тестирования будет заключаться в том, чтобы сотрудник дал честные ответы, а не те, которые социальное-одобряемые или хочет увидеть работодатель. В связи с этим, вопросы, имеющие значимость для теста, смешиваются с другими вопросами, которые будут служить для утраты чуткости респондента.

Традиционно, используются три вариации тестирования:

1. Тестирование по методике Королевой О.Е. и Почебут Л.Г.

При этом варианте работнику представляется 36 карточек с различными суждениями и предлагается разделить их по 11 ячейкам, отражающим градацию отношения, где 11 – максимально позитивное отношение, а 1 – максимально негативное отношение.

Если испытуемый получил:

- от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая,
- от 18 до 54 баллов – средняя,
- от –18 до +18 – низкая,
- от -18 до -90 – отсутствие лояльности.

2. Методика «организационной лояльности» Д. Мейера — Н. Алэн.

В этом тесте сотруднику предлагается сопоставить 18 вопросов со шкалой согласия с утверждением от 1 до 7, где 1 – полностью не согласен, а 7 – полностью согласен. В этой модели используется три подхода к лояльности, что позволит весьма детально изучить ответы участника тестирования. Для каждой из типов лояльности есть определенный «ключ», для расшифровки ответов.

Таблица 1 – Нормативные значения для теста по методике «организация лояльности» Д. Мейера — Н. Алэн.

Типы лояльности	Среднее значение	Стандартное отклонение
Аффективная (эмоциональная) лояльность	4,1	1,26
Поведенческая лояльность	3,9	1,16
Нормативная лояльность	3,8	1,48

Также, авторы предоставили нормативные значения (табл. 1) для своего теста, однако не стоит его воспринимать как абсолют, ведь, как уже было выше написано, значение уровня лояльности будет весьма разным от отрасли к отрасли.

### 3. Индекс чистой лояльности eNPS.

Оценку удовлетворенности коллектива производится путем опроса персонала по двум вопросам:

1) «С какой долей вероятности от 0 до 10, Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?»

2) «Какова основная причина такой оценки?»

Далее данные по результатам опроса делят на три группы:

- промоутеры – сотрудники, ставящие оценку 9-10;

- нейтралы – сотрудники, ставящие оценку 7-8;

- критики – сотрудники, ставящие оценку 1-6.

Количественная оценка (КО) по тестированию считается по следующей формуле:

$$КО = (КП - КК) / КР \times 100, \quad (1)$$

где КП – Количество промоутеров;

КК – Количество критиков;

КР – Количество респондентов.

Таким образом, чем выше индекс, тем выше уровень лояльности, меньше вероятность увеличения текучести кадров, и больше вероятность прихода стабильных, ценных кадров.

В свою очередь, разумным будет принятие решения о ведении статистики для ретроспективного анализа динамики лояльности, которая позволит выявлять и предугадывать тренды проблем как в долгосрочной перспективе, так и в краткосрочной.

Резюмирую вышенаписанное, на предприятии, в целях повышения уровня лояльности, могут быть использованы такие методы повышения лояльности, как:

1) создание у сотрудника субъективного ощущения значимости своей

работы. Может достигаться переименованием структурного подразделения с учетом трендов. К примеру, должность управляющего переименовать в менеджера или наоборот.

2) манипулирование материальными благами сотрудника в результате работы на компанию. Является результатом повышения заработной платы, выплаты премий или/и различных бонусов, а также возможно предоставление какого-либо товара (например, абонемент в спортзал).

3) честность со своими сотрудниками. Может показаться весьма банально, однако честность порождает доверие, а доверие порождает лояльность. Не стоит недооценивать этот метод.

4) создание социально-одобряемой цели и миссии компании. Предварительно требуется провести сравнительный анализ запросов общества и реальных целей руководства компании, после чего сформулировать миссию и цель.

Необходимо подчеркнуть, что не стоит злоупотреблять каким-либо из методов и использовать только определенный. Для максимизации эффекта от данных методов необходимо комбинировать и применять метод своевременно, ведь методы ситуативны.

В заключение стоит отметить, что организации весьма редко проводят оценку экономических последствий своих решений, касающихся политики управления персоналом или касающиеся персонала напрямую, будь то изменение функций структурного подразделения или изменение заработной платы части сотрудников. Человеческий капитал играет важнейшую роль в большинстве компаний и от него напрямую зависит экономическое состояние и стабильность предприятия. Поэтому рекомендуется проводить мониторинг лояльности собственного персонала, иначе, при несвоевременной диагностике, проблемы, вызванные снижением лояльности, могут привести к серьезным вызовам и угрозам экономической безопасности.



**Список литературы**

1. Доминяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей [Текст] / Доминяк В. // Персонал-Микс. – 2003. – № 1. – С. 107-111.
2. Рекадро. Кадровое агентство Текучесть кадров на предприятии [Электронный ресурс]: материалы сайта / Рекадро // [www.rekadro.ru](http://www.rekadro.ru): Портал кадровой компании. – Режим доступа: [https://marketing.rbc.ru/research/issue/67186/full\\_free\\_download/](https://marketing.rbc.ru/research/issue/67186/full_free_download/). (дата обращения: 12.03.2021)
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 24.02.2021) [Электронный ресурс]: материалы сайта / КонсультантПлюс // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru): СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699/26760b317cab8b7c84154df406492379d8f6abf1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/26760b317cab8b7c84154df406492379d8f6abf1/). (дата обращения: 12.03.2021)
4. Демушина О. Н. Лояльность персонала и факторы её формирования [Электронный ресурс]: материалы сайта / Демушина О.Н. // АНИ: педагогика и психология. 2015. №2 (11). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-eyo-formirovaniya>. (дата обращения: 12.03.2021).
5. Химич Ю. С. Формирование лояльности персонала компании [Электронный ресурс]: материалы сайта / // Российское предпринимательство. 2012. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-loyalnosti-personala-kompanii>. (дата обращения: 12.03.2021).