

Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/vol8-6.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/135EVN616.pdf>

Статья опубликована 31.01.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Матолыгина Н.В., Руглова Л.В. Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/135EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 338.48**

**Матолыгина Наталия Витальевна**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Россия, Санкт-Петербург<sup>1</sup>

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры

E-mail: [nmatolygina58@mail.ru](mailto:nmatolygina58@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=380017](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=380017)

**Руглова Лидия Владимировна**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Россия, Санкт-Петербург

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры

E-mail: [lidiya47@mail.ru](mailto:lidiya47@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=694969](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=694969)

**Формирование лояльности персонала  
как маркетинговый инструмент обеспечения  
конкурентного преимущества предприятия**

**Аннотация.** В настоящее время во всем мире в сфере туризма и гостиничного бизнеса наблюдается острая конкуренция. Проведенный авторами анализ теоретической и профессиональной литературы, рассматривающей вопросы повышения эффективности деятельности предприятий в условиях конкуренции, показал, что сегодня, при прочих равных условиях, персонал является фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, а высокий уровень лояльности персонала его конкурентным преимуществом.

В России руководство многих предприятий полагает, что лояльность, как и любовь, невозможно привить. На таких предприятиях сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные. Поэтому используется чрезмерный контроль работы сотрудников, практикуются разнообразные формы устрашения и наказания. Но как показывает практика, применение таких мер часто способствует формированию антилояльности персонала.

Авторы анализируют основные подходы к понятию «лояльность персонала», процесс формирования лояльности персонала, выделяют факторы, на него влияющие, и уровни лояльности персонала. Они доказывают, что формирование лояльности персонала это - не реализация каких-то специальных программ, а уважительная политика компании в целом к собственному персоналу, «зеркальное отражение отношения руководства компании к сотрудникам».

---

<sup>1</sup> 190005, Санкт-Петербург, 7-ая Красноармейская, 6/8, ауд. 304

Проблема лояльности персонала сегодня особенно актуальна для сферы гостиничного и ресторанного бизнеса, так как специфика данного бизнеса состоит в том, что большая часть персонала занята в службах, непосредственно работающих с гостями.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества; лояльность; лояльность персонала; процесс формирования лояльности персонала; уровни лояльности персонала; факторы; влияющие на формирование лояльности персонала; гостиничный бизнес

В сегодняшних экономических и социально-культурных реалиях в мире потребительских рынков царит серьёзная конкуренция. Удерживает свою долю на этом рынке, иногда даже успешно увеличивая её, лишь тот, кто находится не просто на плаву конкурентной борьбы, а на её гребне, активно используя все возможные способы привлечения новых и удержания прежних клиентов.

Изучение современной деловой периодики, рассматривающей вопросы маркетинга, свидетельствует, что до 40% средств, вложенных в маркетинговую деятельность, могут оказаться лишь красочными мыльными пузырями, просто потому, что недостаточно информированный, а главное, немотивированный персонал недостаточно хорошо, а то и вовсе плохо выполняет информационно-рекламные обещания своей компании. Таким образом, любой хорошо продуманный маркетинговый инструмент может потерпеть полное фиаско, если ему не обеспечить активной и благожелательной поддержки персонала, т.е. лояльности персонала.

Именно поэтому в настоящее время актуальным становится такое маркетинговое средство конкурентной борьбы, как формирование различных программ лояльности сотрудников, т.к. привлечение нового работника для организации обходится в 5-10 раз дороже, чем удержание уже имеющегося.

В русскоязычных научных и профессиональных изданиях положительное отношение работника к своему предприятию, а на основе этого отношения положительное поведение работника на его профессиональном месте, может называться различными терминами: лояльность, приверженность, поддержка, благожелательность, привязанность, преданность, даже патриотизм. Но в современном мире бизнеса больше принят термин «лояльность». В англоязычной научной литературе часто помимо термина «employee loyalty» встречается термин «organizational commitment», которые используются как равные синонимы [2].

При этом большинство специалистов полагают, что проблема лояльности персонала связана не только с мотивацией сотрудников, но и с уровнем этической культуры личности сотрудника [5, с. 103; 7].

Применительно к организации можно выделить следующие характерные признаки лояльности сотрудников:

- соблюдение законов, правил, отказ от предосудительных и неодобряемых обществом действий;
- приветливость и доброжелательность работника к компании в целом, а также в отношении других сотрудников, как коллег, так и руководителей, подчинённых, и конечно, клиентов;
- честность, добросовестность, ответственность;
- верность и преданность ценностям организации, как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях;
- использование дополнительного времени на работу за пределами формального регламента;

- творческий подход к профессиональной деятельности организации.

По словам известного специалиста, в области профессиональной мотивации Ф. Герцберга, реальные мотивирующие факторы сотрудника - это признание и внутреннее содержание работы, а зарплата и условия труда - это всего лишь «гигиенические факторы». Эту идею сегодня поддерживают менеджеры успешных мировых компаний, утверждая, что для профессиональной деятельности сотрудника очень важно, чтобы ему нравился продукт, который производит его компания. «Если покупатель не будет ощущать, что мы гордимся нашим продуктом, он тоже не станет им гордиться», - заявляет вице-президент Harley-Davidson Джоан Бишман. И компания Harley-Davidson - замечательный пример этого постулата. Говорят, что каждый работник этой компании способен заменить целое рекламное агентство. Сотня сверкающих чёрных «харлеев» на стоянке перед заводом компании в Милуоки (штат Висконсин) - наглядное доказательство преданности марке компании. Около 40% сотрудников приезжают на работу на «харлее», и позор тому, кто припаркует поблизости мотоциклы Honda или Kawasaki [9].

В своей книге «Благожелательность и лояльность персонала» исследователь процесса формирования лояльности сотрудников Харский К.В. указывает следующие факторы, формирующие лояльность сотрудников: «...

- внимание к сотруднику как к личности;
- участие в решении его проблем;
- предыдущий опыт;
- чувство гордости за место работы» [10].

Но в нашей стране руководители многих фирм часто полагают, что лояльность, как и любовь невозможно привить. В таких организациях сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные. Основные административные усилия сосредотачиваются на выявлении нелояльного поведения, в частности, сознательного и неосознанного нанесения материального или морального ущерба организации. Для этого используется широкая палитра форм контроля работы сотрудников, активно практикуются разнообразные формы устрашения и наказания. Но, как показывает жизнь, применение таких мер компанией не способствует формированию лояльности сотрудников. Необоснованные подозрения, пренебрежение личным достоинством сотрудников, неуважение их как личностей - всё это способствует наоборот формированию антилояльности сотрудников. Создаётся барьер между администрацией и остальными сотрудниками, так называемое противопоставление «мы и они», рождающее равнодушие и даже пренебрежение к интересам компании, а иногда и явную враждебность по отношению к руководству [6].

Ники Леондакис, CEO компании Two Roads Hospitality, выступая на всемирном форуме Skift в Нью-Йорке, отметила, что для того чтобы отели могли поддерживать настоящие человеческие отношения с гостями, нужно сначала обратить внимание на собственных сотрудников. Дело не вобретении новой прекрасной технологии или установке самых необычных светильников, а в том, чтобы вдохновить сотрудников на обеспечение лучшего сервиса [12].

Проблема лояльности персонала сегодня особенно актуальна для сферы гостинично-ресторанного бизнеса, так как специфика данного бизнеса состоит в том, что большая часть персонала занята в службах, непосредственно работающих с гостями.

Дэнни Мейер, известный американский ресторатор, лидер и пионер индустрии HoReCa утверждает, что при приёме на работу он обязательно учитывает HQ будущего сотрудника. HQ - это коэффициент гостеприимства (hospitality quotient), который складывается из шести эмоциональных навыков: доброты и оптимизма (веры в лучшее), интеллектуального

любопытства, строгой рабочей этики, эмпатии, самосознания и порядочности. Помимо этого, Мейер подчёркивает, что «гостеприимство - это командный вид спорта», и высокий уровень НQ всегда идёт на пользу всем, включая клиентов [12].

Российские исследователи (Жуков А.В. и др.), в свою очередь, отмечают, что лояльность персонала гостиничного предприятия зависит от целого ряда факторов, подразделяемых на материальные и нематериальные (см. табл. 1).

**Таблица 1**

**Основные факторы, влияющие на формирование лояльности персонала гостиницы [3]**

Материальные факторы	Нематериальные факторы
Заработная плата/премия/бонусы	Постоянное информирование сотрудников о внутренней и внешней деятельности гостиницы
Компенсация оплаты личного мобильного телефона, топлива для личного автомобиля и др.	Стимулирование отлично работающих сотрудников (грамоты, награды, доска почёта и др.)
Социальный пакет (медицинская страховка, льготное проживание в гостиницах сети, программы по поддержке сотрудников, имеющих детей и т.д.)	Коллективное проведение мероприятий в гостинице (юбилеи, награждение сотрудников года, Новый год и др.)
Оказание юридической, финансовой помощи сотрудникам в тяжелых жизненных ситуациях	Делегирование сотрудникам ряда обязанностей с более высокой степенью ответственности, назначение на роль наставника или тренера в процессе обучения стажеров и сотрудников гостиницы
Дотации на покупку форменной одежды, содержание ее в надлежащем порядке, оплата питания сотрудников в служебной столовой	Работа по развитию идеологической составляющей успеха: повышение гордости сотрудников за свою гостиницу и её имиджа
Возможность роста по карьерной лестнице	Наличие корпоративной культуры в гостинице
Возможность профессионального развития и обучение персонала (тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации и т.д.)	Совершенствование взаимодействия между работниками и руководителями во всех службах гостиницы

Таким образом, «*лояльность персонала*» - «*это система взаимоотношений между менеджментом предприятия и его персоналом, на основе осознанного соблюдения сотрудниками всех рангов принципов, ценностей, убеждений, норм и правил, соответствующих миссии, целям и задачам, стоящими перед предприятием*».

При этом мы разделяем утверждение О. Буториной, управляющего директора рекрутинговой компании Pride Consulting Group, что «*формирование лояльности - это не столько следствие реализации какой-то определенной программы, сколько результат продуманной политики компании, зеркальное отражение отношения руководства компании к своим сотрудникам*» [4].

К сожалению, примеров непонимания руководством процесса формирования лояльности персонала можно привести даже из практики высших учебных заведений, где, казалось бы, должна царить атмосфера уважения и внимания к человеку. Так профессорско-преподавательский состав одного известного петербургского вуза в будние дни работает до 21:00, суббота также является рабочим днем, но столовая вуза «в целях оптимизации деятельности учреждения» работает до 17:00 в будние дни, и суббота является выходным днем. При этом в здании этого образовательного учреждения 7 этажей, и занятия, как правило, проходят на 5-6 этажах. Есть лифт, но он не работает. Столовая находится на 1-м этаже, перемены между учебными занятиями не превышают 15 минут. При этом руководство активно контролирует своевременное начало и окончание учебных занятий.

Большая часть важных организационных решений принимается высшим менеджментом со сроком исполнения - «сделать еще вчера». Тем самым, нормированный график труда преподавателя фактически превращается в ненормированный. Насколько лояльным будет отношение профессорско-преподавательского состава к данному образовательному учреждению, учитывая вышесказанное, что «лояльность персонала - это зеркальное отражение руководства компании к своим сотрудникам»?

Необходимо отметить, что помимо понятия «лояльность персонала» в деловой практике выделяют ещё такое понятие как «уровни лояльности персонала». Так исследователь процесса формирования лояльности сотрудников Харский К.В. выделяет следующие уровни лояльности в порядке их повышения:

- уровень внешних атрибутов;
- уровень общепринятого поведения;
- уровень ценностей и убеждений;
- уровень идентичности» [10].

Автор подчеркивает, что «если компания открыто декларирует демократические принципы управления, а по факту реализует авторитарный стиль руководства, если компания говорит о клиентоориентированности и при этом менеджеры по работе с клиентами грубят по телефону, то новый сотрудник очень быстро уловит эту тенденцию «неискренности», при которой все попытки сформировать лояльность будут сводиться на «нет»» [10].

Ряд российских исследователей (Долженко Р.А, Чуланова О.Л., Припасаева О.И.) не выделяют уровни лояльности персонала, а используют следующие понятия «удовлетворенность», «лояльность» и «вовлеченность», раскрывая их сущность и содержание [1; 11]. На наш взгляд, используемый ими термин «удовлетворенность» соответствует низкому уровню лояльности персонала, а термин «лояльность» и «вовлеченность» соответствуют среднему и высокому уровням.

Высокий уровень лояльности персонала гостиничного бизнеса отражает высокую степень участия сотрудников в создании и улучшении качества гостиничной услуги, в формировании и поддержании имиджа предприятия.

Мы полагаем, критериями определения высокого уровня лояльности персонала гостиничного бизнеса являются:

- информированность сотрудников о планах и продуктах гостиничного предприятия;
- неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности гостиничного предприятия;
- желание и способность соблюдать корпоративную этику и культуру гостиничного предприятия;
- стремление, чтобы работа приносила выгоду не только самому сотруднику, но и всему гостиничному предприятию;
- участие в деятельности по улучшению потребительских свойств гостиничного продукта;
- готовность ответственно работать в благоприятных и неблагоприятных для предприятия условиях;
- готовность сотрудника отстаивать интересы гостиничного предприятия во внешней среде, формировать и поддерживать его имидж;

- привязанность сотрудника к гостиничному предприятию и его продуктам.

Американский предприниматель К. Сьюэлл в своей книге «Клиенты на всю жизнь» утверждает, что сегодня «у нас есть только один способ отличаться от других, и он заключается в наших работниках. Все фирмы имеют доступ к одним и тем же источникам капитала. Инновации могут быть скопированы на следующее утро. Любые нужные технологии внедряются по мановению руки. Так что сегодня конкурентное преимущество могут создать только люди и сервис, который они предоставляют» [8].

Таким образом, в современных условиях персонал предприятия является фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, а лояльность персонала его конкурентным преимуществом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - Выпуск №9 (119) / 2014. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/udovletvorennost-loyalnost-vo vlechennost-personala-utochnenie-i-konkretizatsiya-ponyatiy>.
2. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. - 2006. - №4. - С. 34-40.
3. Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения ин센див-программ: Автореферат дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Москва, 2014.
4. Как повысить лояльность персонала // HR-портал - сообщество и публикации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/kak-povyisit-loyalnost-personala>.
5. Матолыгина Н.В. Деловая коммуникация в туризме: учеб. Пособие / Н.В. Матолыгина. - СПб.: СПбГИЭУ, 2009. - 127 с.
6. Матолыгина Н.В., Руглова Л.В. Влияние организационной культуры персонала на эффективность работы предприятий гостиничного бизнеса // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. - Выпуск 1. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. - С. 63-67.
7. Руглова Л.В., Манухина К.А. Лояльность персонала как фактор повышения конкурентоспособности персонала // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства на современном этапе: Материалы X Международ. науч.-практич. конф. 28 января 2014 г. - СПб.: СПбГЭУ. - 2014.
8. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь / Карл Сьюэлл, Пол Браун; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. - 11-е изд.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер». - Москва, 2013.
9. Фуколова Ю. Любовь на продажу // Секрет фирмы. - №7. - 2008. - С. 54.
10. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2003.
11. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (доступ свободный).
12. Шесть уроков гостеприимства от ресторатора Дэнни Мейера // Hotelier.pro [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://hotelier.pro/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=2066:dennymeyer&Itemid=395](http://hotelier.pro/index.php?option=com_k2&view=item&id=2066:dennymeyer&Itemid=395).

**Matolygina Natalia Vital'evna**

Saint-Petersburg state university of economics, Russia, Saint-Petersburg  
E-mail: nmatolygina58@mail.ru

**Ruglova Lidia Vladimirovna**

Saint-Petersburg state university of economics, Russia, Saint-Petersburg  
E-mail: lidiya47@mail.ru

## **The formation of employee loyalty as a modern tool of ensuring the competitive advantage of the enterprise**

**Abstract.** Nowadays around the world in the field of tourism and hotel business there is tough competition. The analysis of theoretical and business literature dealing with the issues of increasing the efficiency of enterprises in conditions of competition, have shown that, ceteris paribus, the staff of enterprises is a factor for the competitiveness of enterprises and the high level of employee loyalty is its competitive advantage.

In Russia the management of many companies believes that loyalty, like love, cannot be instilled. At such enterprises employees initially are considered as potentially disloyal. The management uses excessive control of employees work various forms of intimidation and punishment. But life shows the application of such measures often contributes to the formation of disloyal staff.

The authors analyze the concept «employee loyalty», the process of employee loyalty formation, allocate levels of employee loyalty and factors influencing on it. They prove that the formation of personnel loyalty is not implementation some special programs, but on the whole respectful policy of the company to its own staff, «mirroring the relationship of the company's management to its employees».

The problem of staff loyalty is especially relevant today, in the sphere of hotel and restaurant business, as the majority of the workforce is employed in services, working directly with guests.

**Keywords:** competitive advantages; loyalty; employee loyalty; the formation of employee loyalty; levels of employee loyalty; factors influencing the formation of employee loyalty; hotel business