

ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Напалкова Е. В.,

магистрант 1 курса обучения, направление «Менеджмент», программа
«Стратегическое управление» E-mail: napalkova-90@yandex.ru
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, г. Саранск

В статье рассмотрены современные подходы к оценке значимости лояльности и вовлеченности работников в систему мотивации персонала на предприятии. Раскрыты понятия лояльности и внутреннего маркетинга персонала. Изучены основные способы мотивации для достижения лояльности работников предприятия

Ключевые слова: лояльность персонала, модель лояльности, уровни лояльности, формы мотивации, внутренний маркетинг

Ужесточение конкуренции и увеличение в современных компаниях числа профессионалов формируют повышенные требования к лояльности работника к компании и к системам стимулирования и оплаты труда. Именно здесь руководителю могут пригодиться идеи внутреннего маркетинга. Одна из важнейших целей маркетинга любой организации – достижение удовлетворенности и лояльности клиента. Главная задача внутреннего маркетинга заключается в достижении удовлетворенности и лояльности персонала этой организации.

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании. Во-вторых, лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность работников.

Основные мотивы потребности компании в лояльных сотрудниках, по мнению Т.О. Соломанидиной таковы:

1. Удержание высококвалифицированных сотрудников. Считается, что текучесть кадров – естественное явление и если в компании ежегодно меняется

10–20% штата, в этом нет ничего угрожающего. Однако проблема состоит не в количестве уволившихся, а в качестве.

2. Удержание персонала и обеспечение работы компании в кризисных ситуациях.

3. Обеспечение нематериальной мотивации сотрудников при выполнении ими своих должностных обязанностей. Известно, что эффективность трудовой деятельности любого нового работника через некоторое время снижается. Постепенно привыкая к выполнению рутинных обязанностей, он перестает работать с полной отдачей, даже если ему очень хорошо платят. Одним из решений данной проблемы является формирование лояльности персонала, другим – эффективная система финансового стимулирования.

4. Сохранение корпоративных секретов. Сотрудник, лояльный своей организации, не станет разглашать информацию, способную в той либо иной форме нанести ей урон [9, С.456-258].

Учитывая перечисленные мотивы потребности компании в лояльных сотрудниках, можно сказать, что лояльность приносит организации ощутимые выгоды, в том числе финансовые.

Модель лояльности персонала содержит следующие составляющие:

- миссия компании;
- мотивация персонала;
- отношение компании к сотруднику;
- отношение руководителей к сотрудникам;
- отношения между подразделениями компании;
- отношения между сотрудниками [10, С. 203].

Рассмотрим каждый из элементов:

1. Миссия компании. Четкая и понятная миссия наполняет деятельность работников смыслом. Миссия не обязательно должна быть глобальной, но она обязательно должна быть честной и понятной и самое главное компания действительно должна ей следовать.

2. Мотивация персонала. Целью мотивации является вознаграждение за труд и поощрение достижения. Важной задачей мотивации является объективное дифференцирование сложного и менее сложного труда, поощрение результативного труда в рамках достижения целей компании. Еще одно важное замечание – мотивация должна быть привязана к результатам компании и при этом привязана честно. Чем ближе мотивация к этой модели, тем более понятна она персоналу и тем большее влияние на лояльность персонала она оказывает.

4. Отношения руководителей к сотрудникам. Необходимо учитывать важность уважительного отношения к сотрудникам вне зависимости от занимаемой ими должности.

5. Отношения между подразделениями. Очень важно, когда все подразделения работают на один результат – результат компании.

б. Отношения между сотрудниками. Может быть как производное предыдущей ситуации, когда выяснение отношений между подразделениями находит своё отражение в отношениях между сотрудниками. Лояльность сотрудников будет выше в том случае, если работники будут осознавать свою значимость в единой сплоченной команде.

Лояльность персонала может достигаться с помощью использования двух основных методов мотивации: материального и нематериального.

По мнению Н. Демидовой, к материальным формам стимулирования относится грамотно выстроенная, а в ряде должностных позиций индивидуальная система заработной платы и премирования сотрудников. Это связано с тем, что начисление заработной платы, не имеющее привязки к конкретным результатам и не являющееся дифференцированным в зависимости от прилагаемых усилий, скорее приводит к недобросовестному отношению к выполняемым обязанностям, т. к. в данном случае происходит смещение приоритетов в сторону снижения качества работы. Очевидно, что если размер заработной платы неизменен и не зависит от результатов, практически абсолютное большинство людей постараются минимизировать усилия, затрачиваемые на работу, поскольку они все равно никак не влияют на итоговое вознаграждение [4, С. 64-67].

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы.

Таким образом, нематериальные методы мотивации труда (социально-психологические) основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. По масштабу и способам воздействия, такие методы разделяют на две группы: социологические методы (направлены на группы людей и их взаимоотношения в процессе производства, т.е. на внешний мир человека) и психологические методы (воздействуют на конкретного человека, его интеллект, чувства, поведение, т.е. на его внутренний мир), которые строго персонифицированы и индивидуальны [4, 12, 3].

Необходимо отметить, что для эффективной мотивации сотрудников и повышения их лояльности, необходимо выяснить систему целей и мотивации каждого сотрудника, и узнать, насколько она соотносится с целями компании.

Проблема грамотной мотивации сотрудников часто заключается в том, что владелец или топ-менеджер компании является носителем одной из нескольких возможных категорий лояльности и в соответствии со своим персональным видением данного вопроса экстраполирует присущие ему мотивы на своих подчиненных.

Для определения и разработки индивидуальной системы мотивации необходимо располагать информацией о факторах, на основании которых данный сотрудник идентифицирует себя с компанией. Обычно выделяют следующие виды идентификации:

- через бизнес-составляющие;
- через финансовые составляющие;
- через производственные составляющие;

– через человеческие составляющие [8, С. 7-14].

При рассмотрении идентификация через бизнес-составляющие необходимо отметить, что основным фактором, влияющим на лояльность сотрудника, является чувство причастности к бренду, марке. Данному типу людей нравится ощущать себя частью известной фирмы, т. к. работа в престижной компании повышает и собственную значимость человека, свидетельствующую о его высоком профессионализме, который был признан работодателем, принявшим его в свою компанию. Статус рабочего места повышается при наличии сильного бренда, в связи с чем сотрудник может быть менее требователен даже к материальной составляющей.

Для данной категории сотрудников одним из наиболее действенных мотивационных инструментов являются разнообразные формы демонстрации причастности к компании (бренду):

- разработка корпоративных документов — миссии и философии компании, кодекса корпоративных правил и стандартов;
- проведение специальных тренингов, общих собраний;
- создание интранет-портала, корпоративного СМИ, проведение различных специальных акций, конкурсов, мероприятий, направленных на усиление значения бренда для сотрудников;
- аттестация и вознаграждение персонала за выполнение задач, стоящих перед компанией и брендом (например, организация опросов для определения степени знания бренда);
- проявление внимания к атрибутике фирмы – в оформлении офиса вносятся элементы корпоративного стиля, логотип, фирменные цвета;
- использование значков, сувениров, флажков, ручек и других канцелярских принадлежностей с фирменной символикой.

Следующий вид лояльности персонала через финансовые составляющие характерен для сотрудников, которые отождествляют работу в компании с удовлетворением своих материальных потребностей. Для них решающим фактором будет размер зарплаты и компенсационный пакет. Однако необходимо отметить, что такие инструменты в действительности не формируют лояльность, а выступают в роли обычного материального стимула. Всегда можно найти другую организацию, которая предложит больше. Поэтому этот тип идентификации относительно слабо обеспечивает лояльность сотрудников и, естественно, его инструментами являются всевозможные формы материального поощрения, которые служат выражением признания достижений данного сотрудника и его ценности для компании.

Идентификация через производственные составляющие, как форма лояльности, привязывает сотрудников к производственной базе или к самому бизнес-процессу, в который они вовлечены в рамках своей работы в компании. Они привыкли, вошли в данный процесс, и им достаточно сложно разорвать эту связь. Способами мотивации в данном случае могут выступать постановка интересных заданий, расширение полномочий и особенно предоставление возможности горизонтального карьерного роста.

Идентификация через человеческие составляющие проявляется в следующем: сотрудники сохраняют приверженность своей компании в связи с тем, что они привязаны к коллективу, системе отношений, которые сложились внутри организации. Обеспечить лояльность работников в данном случае помогают всевозможные корпоративные мероприятия, направленные на развитие и укрепление внутрикorporативных связей.

Естественно, при выстраивании конкретной системы повышения лояльности персонала не следует сводить воздействие к одному способу. Необходимо четко соотносить доли материальной и нематериальной мотивации, не забывая о том, что первая все же является преобладающей.

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких уровней лояльности предложил К. В. Харский. Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение на рис.1:

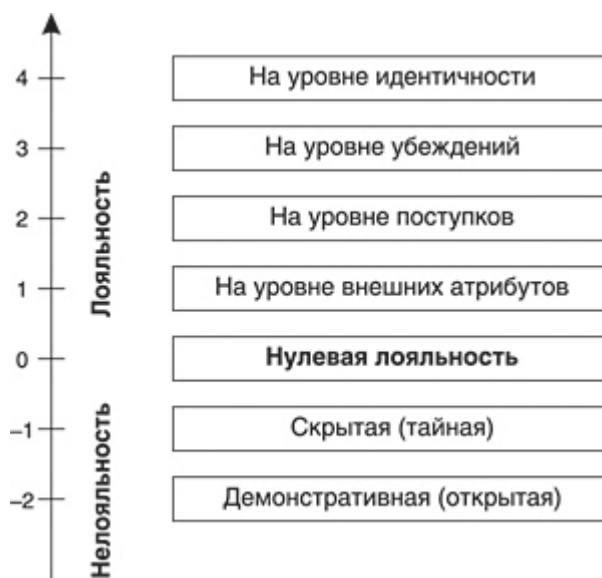


Рисунок 1 – Шкала уровней лояльности

Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую нулевую лояльность. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры [12, С. 155-156].

По мнению К. В. Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях – демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они

менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной компании.

Выше нулевой отметки на нашей шкале будут уровни лояльности, а ниже – нелояльности. Рассмотрим эту шкалу, начиная с низших точек, т. е. с нелояльности. Здесь можно различать два уровня: скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая). Психологи указывают на следующие признаки демонстративной нелояльности:

- ложь, обман;
- сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;
- потребительское отношение, преимущество личных интересов;
- нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

Скрытая нелояльность проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения — не положительное отношение, а опасения наказания или ожидания вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

К. В. Харский приводит несколько признаков, позволяющих выявить сотрудников, имеющих скрытую нелояльность:

- после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение к компании на противоположные;
- нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение;
- в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнuto нейтральную позицию;
- между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи.

На организационном уровне следствием нелояльности сотрудников является высокая текучесть персонала. А это, в свою очередь, увеличивает затраты на поиск, наем и обучение новых работников, повышает риск утечки коммерческой тайны и прочие издержки. Поэтому некоторые компании предпринимают попытки реализации программ удержания сотрудников. Целью таких мероприятий, по сути, является повышение уровня лояльности персонала.

Выше нулевой точки на шкале представлены уровни лояльности. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника.

Первый уровень – это лояльность на уровне внешних атрибутов. С такой лояльностью человек готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в компании (например, продавец, старший продавец, продавец-инструктор). При этом, как подчеркивает К. В. Харский, внешние атрибуты не позволяют их обладателю демонстрировать нелояльное поведение. Пока он на виду, человек будет воспроизводить обусловленное этими атрибутами поведение.

В компаниях, специализирующихся на реализации определенных товаров, этот уровень лояльности предполагает, что работники компании становятся активными потребителями этих товаров. Верно и обратное утверждение: побудив к потреблению товаров, мы повышаем уровень лояльности людей. Этот принцип активно используется, например, в сетевом маркетинге.

Лояльность на уровне поступков, поведения связана с соблюдением ритуалов, традиций, обычаев, принятых в компании. Такими традициями могут быть особая тональность в обращении с клиентами, формальные и неформальные собрания (вечеринки) и т. п. Сотрудники, лояльные к компании на таком уровне, с энтузиазмом или как минимум без затруднений участвуют в таких мероприятиях. К. В. Харский отмечает, что для возникновения у сотрудников лояльности такого уровня почти не требуется усилий и ресурсов. Попав в новый коллектив, человек склонен копировать принятое в компании поведение.

Но здесь возникает сложность, связанная с тем, что в коллективе могут быть негативные традиции. Именно они становятся причиной лояльного в отношении конкретной группы, но не лояльного в целом для компании поведения.

Специалисты отмечают, что этого уровня лояльности вполне достаточно для большинства работников компании. Однако для сотрудников среднего и высшего звена его может оказаться мало. Если от них зависит многое, то и уровень доверия к ним должен быть гораздо выше. Этого уровня лояльности недостаточно для осуществления функций контроля деятельности других сотрудников. И, конечно же, от сотрудника, имеющего такой уровень лояльности, не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию [12, С. 159-214].

Очевидно, лояльность на уровне действия связана и с профессиональной компетентностью. Лояльный сотрудник стремится овладеть необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками, продуктивными стереотипами деятельности. Такое стремление, как правило, приводит к повышению эффективности деятельности. И наоборот, отсутствие желания учиться можно рассматривать как один из признаков более низкого уровня лояльности.

Для данного уровня лояльности характерна дисциплинированность. При этом сотрудники выполняют требования дисциплины не столько из-за опасности наказания, сколько в силу своего отношения к компании и ее руководству.

Лояльности на уровне убеждений (рассматривает лояльность на уровне способностей) большинство работников компании не достигают. Однако, по данным К. В. Харского, для компании достаточно, если столь высокого уровня лояльности достигают 10–15% работников. Это в первую очередь касается руководителей среднего и высшего звена. Лояльность персонала на уровне убеждений представляет большую ценность для компании в силу ее положительного влияния на профессиональную мотивацию. Лояльные сотрудники максимально отдаются работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей. Они активны в устранении проблем, могут быть инициаторами усовершенствования деятельности, способны отстаивать конструктивные предложения.

Сотрудники, имеющие этот уровень лояльности, как правило, более ответственны. Они чувствуют свою обязанность выполнять все точно, правильно, качественно. По наблюдениям специалистов, лояльные сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они более склонны доверять официальной информации, решениям, которые принимает руководство.

Вместе с тем, по мнению специалистов, с такой лояльностью сотрудников могут быть связаны и некоторые сложности. Например, если по тем или иным причинам компания изменяет принятые ранее ценности и убеждения, то она может столкнуться с сопротивлением части коллектива, разделяющего прежние убеждения. Поэтому при проведении организационных изменений важно убедить таких сотрудников в необходимости перемен, привлечь их к планированию и осуществлению нововведений.

Еще одна сложность: формирование этого и более высокого уровня лояльности требует определенного стиля лидерства, способности высших руководителей внушать определенные ценности и установки, целенаправленно формировать необходимые убеждения.

Лояльность на уровне идентичности является самым высоким уровнем. Вероятно, именно такую лояльность называют преданностью, верностью. В этом случае человек максимально отождествляет себя с объектом лояльности. Исследователи отмечают, что именно такой уровень лояльности у персонала формировала японская система пожизненного найма.

Лояльность в этом случае не так зависит от уровня вознаграждения. Человек с такой лояльностью меньше подвержен негативному влиянию со стороны окружающих. Он связывает свою жизнь с компанией. Такой работник максимально мотивирован и предельно эффективен.

Итак, мы рассмотрели возможные уровни лояльности персонала компании. Посредством наблюдения можно определить уровень (или проводить диагностику) лояльности каждого конкретного сотрудника и в целом коллектива. Но здесь есть одна деталь, о которой не следует забывать: как правило, лояльное поведение – это либо поведение, в основе которого лежит лояльность, либо поведение, демонстрирующее таковую. Поэтому в некоторых случаях лояльное поведение и действительная лояльность могут не совпадать.

Например, в случае скрытой нелояльности человек будет демонстрировать достаточно лояльное поведение. И только более тщательное наблюдение и анализ их деятельности могут раскрыть истинное отношение таких людей к компании.

Диагностируя лояльность наблюдения, нужно учитывать, что перечень признаков лояльного поведения может быть увеличен или переработан в соответствии с особенностями корпоративной культуры компании. Кроме того, важно понимать, что лояльность сотрудников динамична. И может существенно изменяться при смене стиля руководства, при определенных управленческих решениях и т. п.

После определения реального уровня лояльности возникают два вопроса: какой уровень лояльности сотрудников будет удовлетворять компанию и как его повысить, если он недостаточно высок?

Отвечая на первый вопрос, нужно отметить, что для большинства компаний вполне достаточными являются первые два уровня лояльности персонала. Для низшего исполнительского уровня сотрудников, деятельность которых предполагает жестко регламентированные и контролируемые процедуры, достаточно даже нулевой лояльности. Но руководители среднего и высшего звена должны иметь более высокий уровень лояльности. То есть, чем выше должность, тем большей лояльности она требует.

Анализируя современные тенденции в кадровой работе, специалисты отмечают общее снижение уровня лояльности людей в отношении их работодателей. Это, с одной стороны, обусловлено низким уровнем компетентности менеджеров, руководителей, их неумением целенаправленно формировать лояльность персонала. С другой – появлением на рынке рабочей силы принципиально новой категории наемных работников, которых стали называть «knowledge workers» – «знающими», или «вооруженными (обладающими) знаниями работниками». Такие работники склонны к более независимому поведению, гораздо легче меняют места работы, поддерживают отношения с несколькими компаниями одновременно [12, С. 221].

Вопрос о том, как повысить лояльность, требует анализа ее составляющих. Обобщение современных публикаций на эту тему дает основание выделить как минимум три составляющие лояльности:

- доверие персонала к руководству компании;
- справедливость отношений, складывающихся у сотрудника с представителями администрации компании;
- удовлетворенность работой.

Развитие лояльности, следовательно, состоит в увеличении ее составляющих. Работа, направленная на повышение лояльности, имеет циклический характер и состоит из последовательных этапов. Первым этапом является диагностика (изучение) уровня лояльности персонала. Полученная в процессе диагностики информация является основанием для принятия решения о необходимости повышения лояльности и разработки программы развития лояльности. После реализации программы важно получить обратную связь, т. е. снова провести диагностику уровня лояльности и убедиться в действенности

реализованной программы. Естественно, что реализация такого цикла растянута во времени, рассчитана на долгосрочную перспективу.

Работа, связанная с развитием лояльности персонала, обычно возлагается либо на сотрудников и руководителей кадровых подразделений компаний, либо на внешних консультантов. Но, как показывает опыт, развитие лояльности обычно требует существенного изменения стиля управления (стиля лидерства), внедрения серьезных организационных преобразований и в целом совершенствования корпоративной культуры. Поэтому успешная реализация программ повышения лояльности персонала невозможна без непосредственного участия высшего руководства компании. Для успешной реализации мероприятий по развитию лояльности мы считаем необходимым соблюдать следующие условия:

1. В такой работе должны быть заинтересованы владелец и высшее руководство компании. Именно они принимают решение о реализации программы.

2. Владелец компании должен быть готов к последующим изменениям, материальным и нематериальным затратам, необходимым для претворения плана в жизнь.

3. Ответственный за реализацию плана должен иметь такой статус в компании, который позволит ему координировать усилия различных служб и подразделений.

4. Компания заинтересована в долгосрочных отношениях с теми сотрудниками, в отношении которых осуществляется программа развития лояльности.

Программа развития лояльности может включать определение или корректировку долгосрочных и краткосрочных целей компании, ценностных ориентиров. Изначально нужно спрогнозировать противоречия и препятствия в достижении цели. В некоторых случаях может возникнуть необходимость избавиться от некоторых нелояльных сотрудников, препятствующих реализации мероприятий. Поэтому такая работа зачастую предполагает дополнительные финансовые затраты.

Таким образом, лояльность персонала должна строиться на удачном синтезе схем материального и нематериального поощрения. В процессе борьбы за лояльность персонала не стоит забывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, персонал и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей фирмы.

Для решения задач удовлетворенности и лояльности персонала, предприятиям следует применять концепцию внутреннего маркетинга персонала, достоинством которого является обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания стоимости, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Благодаря внутреннему маркетингу повышается мотивация сотрудников к труду, усиливается лояльность персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Балашова Е. Пакет корпоративной лояльности / Е. Балашова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 1. – С. 28-31.
2. Ветошкина Т. Кадровая безопасность и лояльность персонала / Т. Ветошкина // Кадровый менеджмент. – 2009. – №1. – С. 12-19.
3. Госностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С. Горностаев // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 39-41.
4. Демидова Н. Как воспитать благодарных сотрудников / Н. Демидова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 7. – С. 64-67.
5. Жук С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала / С. Жук // Человек и труд. – 2011. – № 7. – С.49-52.
6. Кибанов А. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов, И. Дуракова // Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – С. 4-12.
7. Латышова Л. С. Влияние внутреннего маркетинга на результат бизнеса / Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – №1. – С.18-30.
8. Пономарева Г. М. Индивидуальный подход к подчиненному – решение вопроса о качестве выполнения поручений / Г. М. Пономарева // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2011. – № 1. – С. 7-14.
9. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании / Т. О. Соломанидина, В. Т. Соломанидин; Рос. эконом. академия им. Т.В. Плеханова. – М.: Alpha – Press, 2011. – 688 с.
10. Томпсон Х. Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов / Х. Томпсон [пер.с англ. О.Л. Мелявского]. – М.: Вильямс, 2005. – 336 с.
11. Успенская Е. Атмосфера лояльности / Е. Успенская, М. Афонина, А. Удалова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 6 (июнь). – С. 70-73.
12. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
13. Чашин В. В. Маркетинг персонала и управление неопределенностью внутренней среды предприятия / В. В. Чашин // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4, вып.1. – С. 85-90.

THE ASSESSMENT OF EMPLOYEES LOYALTY AND INVOLMENT IN THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THEIR ACTIVITY

E. V. Napalkova,

E-mail: napalkova-90@yandex.ru

master student of Ogarev Mordovia State University, Saransk

The modern approaches to estimation of the importance of employees loyalty and involvement into the system of motivation of the personnel at the enterprise are considered in the article. The concepts of loyalty and internal marketing of the personnel are discussed. The basic methods of motivation for achievement of loyalty of the employees of the enterprise are studied .

Key words: loyalty, model of loyalty, levels of loyalty, forms of motivation, internal marketing