

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА MOTIVATION FACTORS OF COMPANY'S EMPLOYEE LOYALTY

УДК 331.104

Богоявленський О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Гриб С.В.

старший викладач кафедри менеджменту

Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Сухова К.І.

студентка

Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті представлено аналіз поняття «лояльність персоналу», виділено ключові складові формування лояльності, визначено їх вплив на діяльність організації. Запропоновано алгоритм створення мотиваційного механізму формування лояльності. Акцентовано увагу на ролі факторів нелояльності в побудові мотиваційного механізму. Проаналізовано мотиваційний профіль та фактори нелояльності структурного підрозділу роздрібної торговельної мережі м. Харкова в розрізі груп працівників. Виявлено, що для робітників та касирів важливими є інтенсивність навантаження, чіткість робочих норм і процедур, робоча атмосфера. Заохочення ініціативи та зміст роботи важливі для менеджерів. 80% звільнень зумовлено такими ключовими факторами, як невідповідність оплати витраченим зусиллям, надмірна жорсткість управління та надмірне покарання. Запропоновано засоби мотиваційного впливу на працівників підприємства.

Ключові слова: лояльність, лояльність персоналу, мотивація, мотиваційний механізм, фактори лояльності, задоволеність, нелояльність, мотиваційний профіль.

В статті представлено аналіз поняття «лояльність персоналу», виділені ключові

складові формування лояльності, определено их влияние на деятельность организации. Предложен алгоритм создания мотивационного механизма формирования лояльности. Акцентируется внимание на роли факторов нелояльности в построении мотивационного механизма. Проанализированы мотивационный профиль и факторы нелояльности структурного подразделения розничной торговой сети г. Харькова в разрезе групп работников. Выведено, что для рабочих и кассиров важными являются интенсивность нагрузки, четкость рабочих норм и процедур, рабочая атмосфера. Поощрение инициативы и содержание работы важны для менеджеров. 80% уволенных обусловлены такими ключевыми факторами, как несоответствие оплаты затраченным усилиям, чрезмерная жесткость управления и чрезмерное наказание. Предложены средства мотивационного воздействия на работников предприятия.

Ключевые слова: лояльность, лояльность персонала, мотивация, мотивационный механизм, факторы лояльности, удовлетворенность, нелояльность, мотивационный профиль.

The article presents the analysis of the concept of employee loyalty, highlights the key components for formation of loyalty, their impact on the organization's activities. Summarizing the research on the essence of loyalty, one can identify the rational and emotional components form the employee's attitude towards the enterprise. Their relationship is very individual. Emotional component forms a closer relationship for the company. There are various forms of loyalty: from the passive desire to keep the job to intense activity. There are various forms of manifestation of disloyalty: from the desire to change the job to the will to deliberately harm the company. Employees loyalty is a result of job satisfaction; disloyalty is result dissatisfaction and the accumulation of negative experience. The algorithm for creating a motivational tool for forming loyalty was suggested. Special attention is paid to the role of factors of disloyalty for the construction of the motivational tool. The analysis of motivational type and factors of anti-loyalty of structural subdivision of retail Kharkov broken down by groups of workers is presented. It turned out that for workers and cashiers, the intensity of the load, the clarity of working norms and procedures, and the working atmosphere are important. Promotion of initiative and content is important for managers. Eighty percent of resignations are justified by the following key factors: payment does not correspond to expended effort, excessive rigidity of management and excessive penalties. From studies, two groups of factors were formed, one of which reflects the wishes of employees, the other – characterizes the actual level of organization of work with personnel. The system of motivation should be developed separately for the groups of personnel and include measures taking into account the constructed rating and anti-rating factors. The motivational way to influence workers of enterprise was suggested. These studies have demonstrated that people's job satisfaction with the company is related to their level of loyalty. Managers can change the factors and manage loyalty of employees.

Key words: loyalty, employee loyalty, motivation, motivational tool, factors of loyalty, satisfaction, disloyalty, motivational type.

Постановка проблеми. Сектор роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією, що вимагає від керівників постійного пошуку нових конкурентних переваг. Однак успіх керівника неможливий без команди. Тільки лояльний до підприємства та вмотивований працівник буде ефективно впроваджувати сучасні технології та підходи до організації торгівлі, просувати інтереси підприємства. Згідно з оцінками експертів ключовими проблемами роздрібних мереж є висока плинність кадрів, низька продуктивність праці, високі витрати на робочу силу, недостатня кваліфікація співробітників та лінійних керівників, що свідчить про низьку лояльність персоналу. Ці проблеми не тільки негативно відбиваються на операційній

діяльності магазинів, але й створюють кадрові ризики, які загрожують їх конкурентоздатності у довгостроковій перспективі. З огляду на це актуальним є розгляд питання розроблення мотиваційної схеми формування лояльного працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Лояльність персоналу є об'єктом багатьох досліджень у різних наукових сферах. Д. Мейер, Н. Аллен [2], Л.Г. Почебут [1], В.І. Доминяк [6] досліджували явище лояльності щодо соціальної психології, акцентуючи увагу на психологічних передумовах формування лояльності персоналу. А.В. Ковров [7], І.П. Руценко [12], В.О. Кравченко [8] сконцентрували увагу на безпекових аспектах лояльності для організації. Зв'язок лояльності та

ефективності бізнесу простежується в роботах К.В. Харського [13], Л. Грюнхольда, А. Мартенсен [5]. О.В. Богоявленський [3], В.А. Бондаренко [4] розглядають лояльність персоналу в контексті внутрішнього маркетингу. В роботах науковців уточняється сутність поняття лояльності персоналу (Л. Портер, М.І. Магура [9], Л. Джуелл, Р. Кантер [1], В.О. Кравченко [8], І.П. Рущенко [12]), пропонуються різні класифікації лояльності (К.В. Харський [13], О.В. Богоявленський [3]), визначаються фактори формування (Д. Мейер [2], В.І. Доминяк [6]), пропонуються методи вимірювання лояльності (Л.Г. Почебут, О.Є. Королева [10], В.А. Бондаренко [4]).

За всієї різноманітності досліджень недостатньо конкретизованими залишаються проблеми управління лояльністю через застосування мотиваційних механізмів у галузевому розрізі, зокрема в торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення алгоритму побудови мотиваційного механізму формування лояльності в торговельному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування, підтримка та розвиток лояльності персоналу мають спиратись на розуміння причин її прояву, зниження, зникнення та навіть перетворення у протилежність. Зникнення лояльності не може бути нейтральним процесом, адже місце лояльності займає у кращому випадку активна байдужість, а в гіршому – ворожість до підприємства.

Лояльність є явищем багатогранним як за природою виникнення, так і за формами прояву. Лояльність – це певна характеристика, притаманна людині. Психологічний словник пов'язує лояльність з формальним дотриманням законності; коректним неупередженим ставленням до когось чи чогось [11]. Л. Портер, М.І. Магура, Л. Джуелл, Л.Г. Почебут, О.Є. Королева наголошують на емоційній природі лояльності, визначають її як вірність організації на поточний момент часу (сумлінне виконання роботи, готовність витратити додаткові зусилля) і в перспективі (намір зберігати членство в організації) [9; 10]. Р. Кантер, В.О. Кравченко пов'язують лояльність з вигодами та задоволеністю [1; 8]. А.В. Ковров, І.П. Рущенко розглядають лояльність з точки зору безпеки діяльності підприємства та трактують її як моральну якість, яка не має прямого зв'язку з професійними чи інтелектуальними якостями працівника [7; 12], що ставить під сумнів цінність працівника для організації.

Узагальнюючи представлені дослідження щодо сутності лояльності, можемо виділити раціональну та емоційну складові, що формують ставлення працівника до підприємства. Раціональна базується на усвідомленій оцінці рівня оплати праці та інших матеріальних стимулів (системи премію-

вання, пільг під час страхування чи кредитування, бонусних систем, оплати навчання, лікування тощо), професійних перспектив, змісту роботи. Емоційна складова враховує психологічний клімат організації, корпоративну культуру, прозорість всієї системи управління й людяність (відсутність необґрунтованої жорсткості до співробітників з боку менеджменту), віру в майбутнє компанії, гордість за її досягнення. Співвідношення цих складових дуже індивідуальне. Емоційна складова формує більш тісний зв'язок з компанією, оскільки матеріальні блага можуть бути надані іншими компаніями, а відмінні матеріальні умови можуть нівелюватись негативним соціально-психологічним кліматом або стилем керівництва. Співробітники можуть по-різному оцінювати умови праці, можливості професійного зростання, однак за позитивного емоційного ставлення до компанії ефективність їх праці буде вищою (у емоційно прихильних до компанії співробітників яскраво виражена мотивація досягнення).

Форми прояву лояльності можуть бути різними: від бажання зберегти робоче місце в організації за пасивного дотримання норм та правил до активної діяльності з елементами здорової критики у бажанні покращити організацію. Нелояльність також має різні форми прояву та може виявлятися як у бажанні змінити місце роботи, так і в намірах свідомо зашкодити компанії. В табл. 1 представлена спроба систематизації можливого впливу на діяльність організації різних складових лояльності персоналу та їх сполучень.

Для прийняття стратегічно правильних управлінських рішень (особливо з таких «гострих» питань, як плинність кадрів або частота звільнень працівників) власникам і менеджерам важливо розуміти, на чому будується лояльність персоналу. Виходячи з того, що лояльність персоналу є наслідком його задоволеності роботою (однак не еквівалентна їй), можемо припустити, що нелояльність трансформується з незадоволеності внаслідок накопичення негативного досвіду.

Щоб оцінити те, наскільки співробітники задоволені компанією, потрібно мати шкалу оцінювання задоволеності та інструменти її вимірювання. Для оцінювання мотивації співробітників та їх ставлення до компанії фахівці проводять опитування задоволеності. За результатами таких досліджень можна виявити ключові чинники мотивації працівників та оцінити лояльність персоналу, задоволеність співробітників компанією загалом та різними аспектами її діяльності зокрема.

Процедуру побудови шкали й методика вимірювання лояльного ставлення співробітника до організації створили Л.Г. Почебут і О.Є. Королева у 1999 році на основі застосування шкали таких, що здаються рівними, інтервалів Луї Терстоуна [10]. Застосування методики просте, зрозуміле

Таблиця 1

Вплив складових лояльності на діяльність організації

Емоційна складова лояльності	Раціональна складова лояльності	Вплив на рішення щодо звільнення	Ймовірність усвідомленого нанесення шкоди	Зусилля щодо створення додаткових благ
Сильна	Сильна	Ймовірність звільнення низька	Відсутня	Високі
Сильна	Слабка	Є ймовірність звільнення	Відсутня	Можливі, залежать від сили емоційної складової
Слабка	Сильна	Висока ймовірність звільнення за наявності більш вигідних умов	Є за умови достатньої вигоди	Можливі за умови додаткового стимулювання
Слабка	Слабка	Висока ймовірність звільнення за наявності більш вигідних умов	Є за умови достатньої вигоди	Відсутні

Джерело: авторська розробка

та доступне будь-якому досліднику. Структурований в розрізі ставлення до колег, керівництва та організації метод оцінювання лояльності пропонує В.А. Бондаренко. Автор визначає три маркери прояву лояльності для кожної складової з градацією ступеня прояву від 0 балів (відсутність лояльності або явний саботаж) до 3 балів (найвища лояльність). Результатом є побудова матриці QPLDS (Quality of Personal Loyalty Determination Scale), яка є основою застосування орієнтованих на маркетинг стилів управління в рамках маркетинг-менеджменту [4].

Узагальнення персональних мотиваційних профілів працівників, побудованих за будь-якою методикою, дає змогу сформувати мотиваційний профіль компанії, що буде визначати основні фактори, які мотивують співробітників конкретної організації. Результати такого аналізу можуть бути покладені в побудову механізму мотивації саме цієї організації.

Водночас менеджерам доцільно знати не тільки фактори, що формують лояльність, але й фактори, що формують нелояльність працівників. Мотиваційний профіль відбиває те, що бажає отримати працівник від підприємства. Профіль нелояльності має відобразити те, які проблеми в організації заважають формуванню лояльності, тобто характеризувати поточну якість мотиваційного механізму. На жаль, зниження лояльності працівників менеджери вітчизняних підприємств вважають менш важливою проблемою, ніж зниження результативності їх роботи, не відчуваючи зв'язку цих процесів. Анкетування щодо причин незадоволення під час звільнення працівників, накопичення інформації та побудова діаграми Парето щодо якості управління лояльністю дають змогу визначити критичні напрями вдосконалення управління персоналом.

Як правило, використання інструментів матеріальної мотивації вирішує тільки проблему залучення потрібних компанії співробітників. Дослі-

дження показують, що як фактор утримання рівень зарплати дуже швидко втрачає своє значення, тому роботодавцям необхідно шукати інші чинники стабілізації чисельності працівників. Коли робота у людини вже є, а рівень компенсації її задовольняє, вона починає більш прискіпливо оцінювати умови праці в широкому розумінні цього слова. Більш значимими факторами утримання стають корпоративна культура, стиль керівництва, можливості для кар'єрного та професійного зростання (зокрема, серед причин звільнення з компанії працівники часто називають саме ці чинники). Останнім часом для ключових співробітників все більш значущу роль відіграє можливість підтримувати баланс між роботою та особистим життям, тому занадто інтенсивне навантаження нерідко також стає причиною звільнення.

Отже, може бути вибудований такий алгоритм створення мотиваційного механізму формування лояльності (рис. 1).

Аналіз статистичних даних опитування задоволеності працівників структурного підрозділу роздрібної продуктової мережі м. Харкова дав змогу виявити фактори, які працівники вважають важливими для себе, а також які впливають на їх лояльність до організації (рис. 2). Аналіз проводився окремо за трьома групами працівників, таких як робочі, касири, менеджери. Виявилось, що для всіх груп працівників вагомим є фактор винагороди (винагорода за результатами роботи та система додаткових стимулів), що цілком логічно. Для робочих та касирів важлива інтенсивність навантаження, яка визначається як режимом, так й організацією праці. Також до групи факторів, критично важливих для формування лояльності, можна віднести чіткість робочих норм та процедур, робочу атмосферу. Для менеджерів більш важливими є заохочення ініціативи та зміст роботи. Зазначимо, що однаково важливими для всіх груп працівників є робоча атмосфера та якість інформаційного середовища.



Рис. 1. Алгоритм створення ефективного мотиваційного механізму формування лояльності

Джерело: авторська розробка

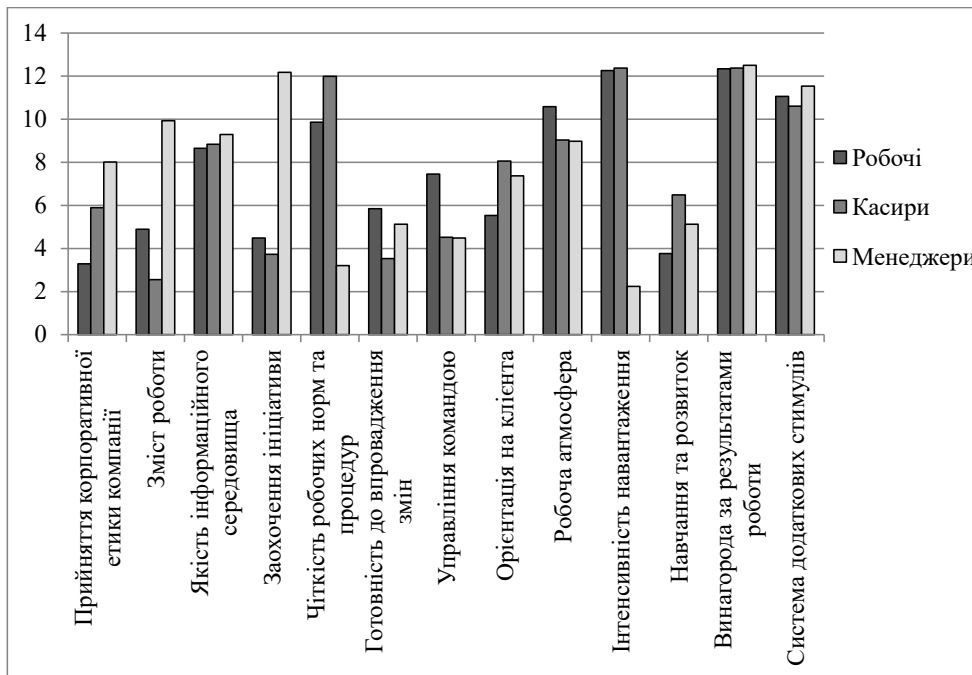


Рис. 2. Мотиваційний профіль структурного підрозділу роздрібно-продуктової мережі м. Харкова

Джерело: авторська розробка

Рейтинг факторів нелояльності представлений на рис. 3. 80% звільнень обґрунтовано шістьма ключовими факторами. Працівники, що звільняються, не вважають оплату низькою, однак вважають її такою, що не відповідає витраченим зусиллям. Також до групи критичних факторів в антирейтингу потрапили надмірна жорсткість керівництва та надмірні штрафні санкції.

Як бачимо, керівництво підприємства розглядає співробітників як потенційно нелояльних. Основні адміністративні зусилля зосереджуються на виявленні нелояльної поведінки, зокрема усвідомленого або неусвідомленого нанесення матеріальної чи моральної шкоди організації. Для цього використовується широкий спектр форм контролю роботи співробітників, активно практикуються різноманітні форми покарання. Однак, як показує практика, вжиття таких заходів не сприяє формуванню лояльності співробітників. Необґрунтовані підозри, нехтування особистою гідністю співробітників, неповага їх як особистостей сприяють формуванню нелояльності співробітників. Створюється бар'єр між адміністрацією та рештою співробітників, так зване протиставлення «ми й вони», що породжує байдужість і навіть зневагу до інтересів компанії, а іноді й явну ворожість до керівництва.

Таким чином, за результатами досліджень сформовано дві групи факторів, одна з яких відби-

ває бажання працівників, а інша характеризує фактичний рівень організації роботи з персоналом. Система мотивації має розроблятися окремо для груп персоналу та включати заходи з урахуванням побудованого рейтингу й антирейтингу факторів. Так, наприклад, для касирів в систему мотивації можна включити елементи змагальності, які разом з навантаженням породжують азарт і позитивні емоції. Можна влаштувати міні-чемпіонат зі швидкості та якості обслуговування клієнтів, рахувати кількість посмішок працівників та клієнтів тощо. Як призи за перемогу можна запропонувати оплату тижневого відпочинку на курорті, туристичну подорож, цінний подарунок (на вибір переможця). Як компенсацію за інтенсивний графік роботи можна запропонувати оплату послуг клінінгової компанії для професійного прибирання дому або послуги пральні. Щоб утримати співробітників, можна ввести систему винагороди їх грошовим бонусом за кожен рік роботи в магазині. П'ять років стажу можуть бути винагородженні додатковими днями оплачуваної відпустки.

Спосіб заохочення лояльності співробітників полягає у створенні більш людської культури на робочому місці. Культура – це те, що управляє співробітниками, коли менеджерів немає поруч. Тотальний контроль з боку керівництва варто змінити на самоконтроль, зменшити кількість контр-

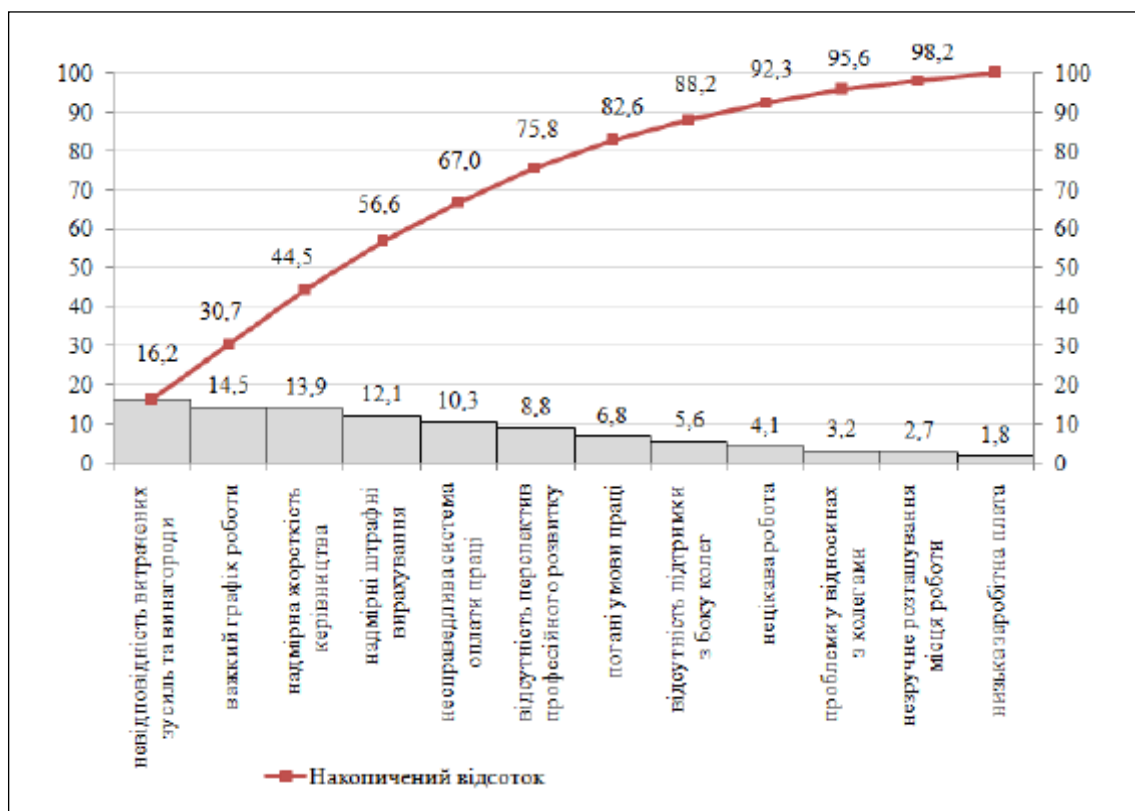


Рис. 3. Відсоток звільнень за окремими факторами нелояльності у структурному підрозділі роздрібної продуктової мережі м. Харкова

Джерело: авторська розробка

ольних процедур, змінити порядок покарання за помилки (наприклад, встановити період навчання без покарання, зону лояльності з несуттєвим покаранням за несуттєві помилки), однак підвищити відповідальність за усвідомлену або суттєву шкоду матеріальному стану чи іміджу організації.

Таким чином, сформована система мотивації працівників буде містити «акупунктурні точки» компанії, вплив на які цілеспрямовано підвищуватиме задоволеність працівників, яка забезпечує розвиток лояльності, та зменшуватиме незадоволеність, накопичення якої формує нелояльність. Стабільність трудового колективу, сприятлива морально-психологічна атмосфера, внутрішнє інформаційне середовище, ефективна модель внутрішньо корпоративних комунікацій між окремими підрозділами та співробітниками компанії, стійка мотивація персоналу є найважливішими складовими не тільки продуктивної діяльності підприємства, але й формування його іміджу загалом.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження показують, що задоволеність людей роботою в компанії пов'язана з рівнем їх лояльності, зокрема з таким її компонентом, як готовність продовжувати працювати в цій організації. Знаючи ступінь задоволеності окремими аспектами й факторами, менеджери можуть управляти лояльністю персоналу, змінюючи ставлення людей до компанії.

Для формування ефективного механізму мотивації важливо знати не тільки фактори лояльності, але й фактори нелояльності (антилояльності), які характеризують якість фактичного рівня управління персоналом. Особливу увагу слід приділяти факторам, що потрапили в обидві групи, адже вони є критично важливими для утримання персоналу підприємства. Впливаючи на ключові фактори мотивації, менеджери отримують можливість оптимізувати чисельність, знижувати плінність кадрів, підвищувати продуктивність діяльності працівників.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з пошуком адекватних інструментів оцінювання економічної ефективності вжиття заходів з підвищення лояльності працівників підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kanter R.M., Klein N. Wainwright Industries (A): Beyond the Baldrige. *Harvard Business School Cases*. 1996. Vol. 1. P. 1–15.
2. Meyer J., Allen N. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 1997. 150 p.
3. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216–224.

4. Бондаренко В.А. Лояльність внутріфирменного персонала торгової організації в парадигмі внутрішнього маркетингу: підхід к оцінці. *Теоретические и практические аспекты торговой деятельности в современных условиях : коллективная монография*. Москва, 2014. 126 с.

5. Грюнхольд Л., Мартенсен А. Лояльність работника – лояльність клиента – прибыльность компании. *Персонал Микс*. 2014. № 6. С. 23–30. URL: <https://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-6/11.shtml> (дата обращения: 10.06.2019).

6. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации : дисс. ... канд. псих. наук : спец. 19.00.05. Санкт-Петербург, 2006. 222 с.

7. Ковров А.В. Лояльність персонала. Оценка надежности персонала. Проблемы наемного работника. Как выявлять «опасные типы». Москва : Бера-тор, 2004. 165 с.

8. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 301–305.

9. Магура М.И., Курбатова М.В. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. Москва : Управление персоналом, 2007. 653 с.

10. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология : учебное пособие для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2017. 297 с.

11. Психологічний словник / авт.-уклад.: В.В. Синявський, О.П. Сергєєнкова ; ред. Н.А. Побірченко. Київ : Науковий світ, 2007. 274 с.

12. Рущенко І.П. Кадрова безпека як функція роботи з персоналом. *Бочаровські читання* : збірник наукових праць за матеріалами II науково-практичної конференції, 28 березня 2014 року. Харків : ХНУВС, 2014. С. 277–280.

13. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 496 с.

REFERENCES:

1. Kanter R.M., Klein N. Wainwright Industries (A): Beyond the Baldrige. *Harvard Business School Cases*. 1996. Vol. 1. P. 1–15.
2. Meyer J., Allen N. (1997) Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
3. Bogoyavlensky O.V. (2017) Formuvannya loyal'nosti personalu v umovax koncepciji vnutrishn'ogo markety'ngu [Formation of employee loyalty using the concept of internal marketing], *The bulletin of transport and industry economics*, (59), pp. 216–224.
4. Bondarenko V.A. (2014) Loyalnost vnutrifirmennogo personala torgovoy organizatsii v paradigme vnutrennego marketing: podhod k otsenke [Loyalty of intra-company personnel of a trade organization in the paradigm of internal marketing: an approach to evaluation]. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty torgovoy deyatel'nosti v sovremennykh usloviyakh* [Theoretical and practical aspects of trading activities in modern conditions]. Moscow, pp. 28–32.
5. Gryunkhol'd L., Martensen A. (2014) Loyal'nost' rabotnika – loyal'nost' klienta – pribyl'nost' kompanii [Employee loyalty - customer loyalty - company profit-

ability], *Personal Mixs* [Staff mix] (electronic journal), no. 6, pp. 23–30. Available at: <https://www.cfin.ru/press/pmix/2001-6/11.shtml> (accessed: 10.06.2019).

6. Dominiak V.I. (2006) *Organizatsionnaya loyal'nost': model realizatsii ozhidaniy rabotnika ot svoey organizatsii* [Organizational loyalty: a model of the expectations of the employee from his organization] (Ph.D. Thesis), Saint Petersburg : Saint Petersburg University.

7. Kovrov A.V. (2004) *Loyal'nost' personala* [The loyalty of the personnel], Moscow : Berator (in Russian).

8. Kravchenko V.O. (2014) Kadrova bezpeka – osnova ekonomichnoyi bezpeky' pidpr'yemstva [Human security is the basis of the enterprise's economic security], *Social and labor relations: theory and practice*, (1), pp. 301–305.

9. Magura M.I., Kurbatova M.V. (2007) *Sekretyi motivatsii. Ili motivatsiya bez sekretov* [Secrets of moti-

vation. Or motivation without secrets]. Moscow : Upravlenie personalom (in Russian).

10. Pochebut L.G., Chiker V.A. (2017) *Organizatsionnaya sotsial'naya psikhologiya* [Organizational social psychology], Moscow : Yurayt (in Russian).

11. Syniavskiy V.V., Serhieienkova O.P. (2007) *Psykhologichnyi slovnyk* [Psychological dictionary], Kiev : Naukovyj svit (in Ukrainian).

12. Rushchenko I.P. (2014) 'Kadrova bezpeka yak funktsiia roboty z personalom [Human security as a function of personnel]'. Proceedings of the "Bocharovski chytannia" : II naukovo-praktychnoi konferentsii (Ukraine, Kharkiv, March 28, 2014), Kharkiv : KhNUVS, pp. 277–280.

13. Kharskiy K.V. (2003) *Blagonadezhnost' i loyal'nost' personala* [Trustworthiness and loyalty of staff]. Saint Petersburg : Piter (in Russian).

Bogoyavlensky Oleg

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Gryb Svitlana

Senior Instructor at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Sukhova Krystyna

Student
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

MOTIVATION FACTORS OF COMPANY'S EMPLOYEE LOYALTY

The purpose of the article. Retail trade is a highly competitive industry. Therefore managers are constantly searching for new competitive advantages. However, the success of a leader is impossible without a team. Only a loyal to the company and a motivated employee will be able to effectively integrate modern technologies and approaches to the organization of trade, to promote enterprise's interests. According to expert estimates, the key challenges of retail networks are high staff turnover, low productivity, high labor costs, lack of staff qualifications and line managers. This indicates low employees loyalty. These challenges negatively affects the operating activity of the stores, create personnel risks that threaten their competitiveness in the long run. However, loyalty management problems through the motivational tool with regard to industries, in particular in trade, are not sufficiently specified.

The purpose of the article is to develop an algorithm for constructing a motivational tool for forming loyalty for trading company.

Methodology. The following methods are used in the article: the method of critical analysis of scientific literature, induction and deduction in determining highlights the key components for formation of loyalty, method of statistical analysis of the results of the questionnaire.

Results. Summarizing the research on the essence of loyalty, one can identify the rational and emotional components form the employee's attitude towards the enterprise.

Their relationship is very individual. Emotional component forms a closer relationship for the company.

There are various forms of loyalty: from the passive desire to keep the job to intense activity. There are various forms of manifestation of disloyalty: from the desire to change the job to the will to deliberately harm the company. Employees loyalty is a result of job satisfaction; disloyalty is result dissatisfaction and the accumulation of negative experience.

To evaluate employees' motivation and loyalty, you need to conduct a survey, build motivation profiles and profiles of the disloyalty. Then build the company's motivational profile. The results of this analysis are used for constructing the motivation tool of this organization.

We investigated the loyalty factors of the company's employees for the structural subdivision of the retail grocery network in Kharkiv. It turned out that for workers and cashiers, the intensity of the load, the clarity of working norms and procedures, and the working atmosphere are important. Promotion of initiative and content is important for managers. Eighty percent of resignations are justified by the following key factors: payment does not correspond to expended effort, excessive rigidity of management and excessive penalties.

From studies, two groups of factors were formed, one of which reflects the wishes of employees, the other – characterizes the actual level of organization of work with personnel.

The system of motivation should be developed separately for the groups of personnel and include measures taking into account the constructed rating and anti-rating factors.

Practical implications. The article presents the analysis of the concept of employee loyalty, highlights the key components for formation of loyalty, their impact on the organization's activities. The algorithm for creating a motivational tool for forming loyalty was suggested. Special attention is paid to the role of factors of disloyalty for the construction of the motivational tool. The analysis of motivational type and factors of anti-loyalty of structural subdivision of retail Kharkov broken down by groups of workers is presented. The motivational way to influence workers of enterprise was suggested.

Value/originality. These studies have demonstrated that people's job satisfaction with the company is related to their level of loyalty. Managers can change the factors and manage loyalty of employees. Prospects for further research are related to the search for adequate tools for assessing the economic efficiency of measures to increase the company's employee loyalty.