

Оценка лояльности стейкхолдеров

Владимиров А.П., к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Усков К.В., к.э.н., старший преподаватель кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Аннотация. Важнейшим параметром, оценка которого позволяет определить степень управляемости бизнеса, является «лояльность стейкхолдеров». В статье рассмотрено понятие «лояльность стейкхолдера» и даны рекомендации по ее оценке. Оценка лояльности позволяет осуществить позиционирование стейкхолдера – определить его место в системе взаимодействия стейкхолдеров с компанией и принять обоснованное решение о необходимости поддержания самой лояльности.

Ключевые слова: управление, лояльность стейкхолдера, оценка лояльности стейкхолдеров, факторы лояльности, позиционирование стейкхолдеров.

Evaluation of loyalty of stakeholders

Vladimirov A.P., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management Theory and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics

Uskov K.V., Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Management Theory and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics

Annontation. The most important parameter, which allows to determine the degree of business management is «the loyalty of stakeholders». The article considers the term «loyalty of stakeholder» and provides recommendations for the assessment of loyalty. Evaluation of loyalty allows to carry out further positioning stakeholder to define its place in the system of interaction of stakeholders with the company and make an informed decision on the need of maintaining the loyalty.

Keywords: management, loyalty of stakeholder, evaluation of loyalty of stakeholders, factors of loyalty, stakeholders positioning.

В современный период все более возрастает проблема эффективного управления бизнесом. Насколько удачно протекает этот процесс, зависят результаты нашего успешного развития и реальная конкуренция русской экономики с ведущими мировыми державами.

Параметры, по которым определяется степень управляемости бизнесом, могут быть разные. В данной работе мы рассмотрим деятельность самого собственника и лиц, имеющих возможность конкретно влиять на систему, на все происходящие в ней процессы, то есть стейкхолдеров. Важнейшим параметром, оценка которого позволяет косвенно определить степень управляемости бизнеса собственником является «лояльность стейкхолдеров к компании».

Среди причин, придающих феномену лояльности статус проблемы, – разные подходы к самой сути лояльности и ее факторов (причин), наличие большого количества синонимичных понятий. А это, в свою очередь, создает сложности в и разработке методик ее оценки [1, с. 3].

По нашему мнению в основе лояльности стейкхолдера лежат субъективные оценки, связанные как с готовностью пойти на уступки во благо компании и в ущерб себе, так и со стремлением к длительному взаимодействию с компанией [4, с. 50]. Чем выше лояльность, тем выше вероятность того, что стейкхолдер будет действовать в интересах компании, не совершать того, что в итоге помешает ее успешной работе, тем более, нанесет ей ущерб.

К основным факторам, определяющим лояльность стейкхолдера можно отнести его удовлетворенность от взаимодействия с компанией, перспективы развития этих отношений, воздействие окружающей институциональной среды компании, а также возможность получения аналогичных (более ценных) выгод вне компании.

Оценка лояльности стейкхолдеров проводится экспертом (экспертами), который должен обладать определенным уровнем знаний: социально-экономические основы корпоративных отношений; главные закономерности взаимодействия самих стейкхолдеров; принципы и предпосылки возникновения корпоративных отношений в социально-экономических системах; основы поведения человека в корпоративной среде; понятие «социальных институтов» и их влияние на поведение человека, виды социальных институтов, институциональная среда компании и др. [2, с. 294; 4, с. 193-197].

Как правило, в компании наибольшей осведомленностью о стейкхолдерах обладают корпоративный секретарь и сотрудники отдела кадров. Они и должны выполнять роль экспертов. Иногда экспертом может выступать и привлеченный внешний специалист с необходимыми знаниями и опытом. Но тогда особую роль приобретает доверие к нему со стороны собственника.

В современный период важное значение приобретает как анализ структуры стейкхолдеров компании, выявление интересов «ключевых игроков», так и характеристика ресурсной базы компании, определение ожидаемых выгод от взаимодействия стейкхолдеров с окружающей средой.

Выбирая стейкхолдера, чью степень лояльности необходимо выявить, собственник бизнеса должен исходить из следующих критериев: вовлеченность первого в процесс принятия решений стратегического характера, в процесс распоряжения ключевыми ресурсами компании, а также его способность обеспечивать компанию необходимыми ей ресурсами. Перед непосредственной оценкой лояльности, экспертом осуществляется сбор информации о стейкхолдере. Источниками этой информации могут выступать его биография, личная беседа, интервью, информация из анкеты, протоколы заседаний,

совещаний, собраний компании, в которых принимал участие стейкхолдер, СМИ и другие стейкхолдеры. Саму оценку лояльности рекомендуется проводить в соответствии со следующей последовательностью действий:

1) оценка первого фактора лояльности (необходимо выяснить, удовлетворен ли стейкхолдер результатами взаимодействия с компанией);

Здесь учитывается мнение стейкхолдера о том, как строятся его отношения в данной структуре, об ожидаемых и получаемых им выгодах – материальных, социальных, административных и т.д. Эксперту, на основе результатов опроса и анкеты, необходимо оценить значимость того или иного вида выгод среди всех и в какой степени стейкхолдер получает эти выгоды. Если стейкхолдер получает вовремя и в полном объеме значимые для него выгоды, то это повышает его лояльность к компании.

2) оценка второго фактора лояльности (определяется, насколько перспективно взаимодействие стейкхолдера с компанией, то есть будет ли он удовлетворен этим взаимодействием в будущем);

Оценка степени удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с компанией в будущем основывается на анализе следующей информации: положительные результаты (получение премии сотрудником, возможность председательствовать на собрании представителей дочерних компаний для генерального директора головной компании, досрочное погашения кредита для кредитора, наличие авторитета среди акционеров компании) и отрицательные моменты (задержка зарплаты сотрудника, невыплата ожидаемых дивидендов акционеру, задержка платежа поставщику, не вовремя и/или не в полном объеме выплаченные платежи по кредиту кредитору). Данная информация может быть получена в результате интервью со стейкхолдером и службой внутреннего контроля при мониторинге данных случаев.

В процессе изучения степени удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с компанией в будущем эксперт должен разработать прогноз альтернатив и оценить вероятность развития конкретной альтернативы. Для этого проводится специальное интервью со стейкхолдером, а также изучается

полученная от структурных подразделений компании информация, на основе которой и осуществляют мониторинг результатов взаимодействия стейкхолдеров с компанией.

Мнение стейкхолдера о высокой вероятности получения нужных выгод от взаимодействия с компанией в будущем повышает его лояльность.

3) оценка третьего фактора лояльности (определяется степень воздействия институциональной среды компании);

С этой целью должны быть созданы следующие процедуры (их могут выполнять сотрудники службы безопасности, подразделения внутреннего контроля, корпоративный секретарь):

– формирование базы данных «желательных и недопустимых действий по отношению к компании» со стороны различных стейкхолдеров. Для этого сначала необходимо проанализировать социальные институты компании на предмет наличия в них информации о стимулах лояльного поведения и ограничениях нелояльного. Проводится анализ следующих формальных социальных институтов: внутренние нормативные документы компании, ее корпоративная культура, а также стратегия и политика.

Помимо формальных социальных институтов, на поведение стейкхолдера влияют и неформальные институты, информация из которых не закреплена в официальных документах компании (нормы поведения, принятые в компании; стереотипы; слухи). Их также рекомендуется выявлять и анализировать.

Чем выше управленческое воздействие социальных институтов компании, чем большее количество стейкхолдеров усвоили информацию о лояльном поведении и придерживаются, в той или иной мере, предлагаемой поведенческой модели (работают в желательном для организации направлении и не совершают недопустимых действий), тем активнее степень влияния самих этих институтов.

– мониторинг действий стейкхолдеров;

Ответственные за мониторинг действий стейкхолдеров сотрудники компании выявляют, совершает ли те позитивные действия или нет

(придерживается ли транслируемой поведенческой модели). Для удобства оценки воздействия институциональной среды применяется таблица, в которой отражаются желательные действия по отношению к компании, а также отмечается, совершаются ли они стейкхолдером или нет. Затем рассчитывается, какой процент желательных действий совершен и определяется степень воздействия институциональной среды компании на стейкхолдера.

Чем выше степень воздействия институциональной среды, транслирующей лояльное поведение, тем выше лояльность стейкхолдера.

4) оценка четвертого фактора лояльности (определяется какова степень возможности получения аналогичных (более ценных) выгод для стейкхолдера вне компании);

Проводится мониторинг информации о случаях альтернативных предложений стейкхолдеру от других компаний. Сбор такой информации могут осуществлять служба безопасности, служба внутреннего контроля, эксперт. Наличие предложений от других компаний означает, что стейкхолдер может отказаться от взаимодействия с организацией и создать для нее трудности.

Получив необходимую информацию, эксперт оценивает степень возможности получения аналогичных (более ценных) выгод для стейкхолдера вне компании. Рассматриваются как низкая степень возможности получения аналогичных (более ценных) выгод вне компании, так и средняя, и высокая. Выявляется так же, насколько значительны предложения от других структур.

Отметим, что максимальная степень лояльности практически не встречается, так как в современных условиях существует высокая вероятность получения аналогичных (более ценных) выгод вне компании.

5) итоговая оценка степени лояльности стейкхолдера.

При оценке трех первых факторов лояльности рекомендуется применять шкалу от 0 до 10 (чем выше балл, тем выше влияние фактора). Итоговая оценка степени лояльности осуществляется в соответствии со следующими ориентирами:

– максимальные значения показателей по каждому из трех первых факторов лояльности, что указывает на высокую степень лояльности, они могут колебаться от 8 до 10 баллов;

– средние значения показателей по этим факторам лояльности (5-7 баллов) указывают на приемлемую лояльности;

– и, соответственно, минимальные значения показателей (0-4 балла) указывают на низкую степень лояльности.

Для более точного подсчета степени лояльности рекомендуется рассчитывать среднее арифметическое значений первых трех факторов лояльности и при итоговой оценке учитывать значение возможности получения аналогичных ценных выгод вне компании.

Также при расчете итоговой оценки лояльности можно использовать весовой коэффициент для каждого ее фактора. Значение весового коэффициента (от 0 до 1) зависит от важности фактора лояльности для стейкхолдера. Сумма весовых коэффициентов должна быть равна 1.

Стейкхолдеры с низкой степенью лояльности представляют риск с точки зрения совершения действий, не соответствующих интересам компании. При условии снижения степени лояльности стейкхолдеры также могут стать угрозой для своих структур. Чем выше лояльность ключевых стейкхолдеров, тем выше управляемость бизнеса, меньше риск совершения ими недопустимых действий по отношению к компании.

Оценка степени лояльности позволяет в дальнейшем осуществлять позиционирование стейкхолдера – определение его места в системе корпоративного взаимодействия участников и принимать решение о необходимости поддержания самой лояльности. При выборе способа ее сохранения и повышения особенно важными становятся расчеты, проведенные в процессе оценки, а также вся информация, полученная о стейкхолдерах.

Библиографический список

1. Баранская, С.С. Психологические факторы организационной лояльности: автореф. дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03 / Баранская Светлана Сергеевна – Санкт-Петербург, 2012. – 24 с.;

2. Самосудов, М.В., Корпоративное управление: Организация работы совета директоров / М.В. Самосудов // Институт международных экономических отношений. – 2003. – 263 с.;

3. Самосудов, М.В. Теория корпоративного взаимодействия // Учебное пособие по курсу «Корпоративное управление». – М., 2007. – 340 с.;

4. Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – 219 с.