

УДК 658.3

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И УРОВНИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Е.А. Заруцкая

Тверской государственный университет,
кафедра менеджмента

В статье рассматриваются подходы отечественных и зарубежных авторов к определению сущности понятия лояльности персонала организации, характеризуются ее уровни (лояльности).

Ключевые слова: *Лояльность персонала, благонадежность персонала, приверженность персонала, уровень лояльности персонала.*

В настоящее время персонал является главным, наиболее ценным ресурсом современной организации. Квалифицированный персонал – это важное конкурентное преимущество организации. Но любая организация заинтересована и в том, чтобы сотрудник идентифицировал себя с данной организацией, разделял цели и ценности своей компании, был ей предан в кризисной ситуации. В русскоязычной литературе для описания этого феномена используются, обычно, два термина – лояльность и приверженность персонала. Возможно также использование терминов "преданность", "верность", «благонадежность», "привязанность" и аналогичных. В англоязычной литературе при рассмотрении отношения сотрудника к организации обычно используются термины *organizational commitment* (или организационное обязательство), лояльность персонала или приверженность сотрудников своей организации.

Согласно определению Р. Маудрея и др. (Mowdray et al, 1982), приверженность состоит из трех компонентов: отождествления себя с целями и ценностями организации; желания быть частью организации и желания проявлять усилия от лица организации. Салансик (Salancik, 1977) указывает, что «приверженность — это состояние, при котором действия человека зависят от убеждений, поддерживающих его деятельность и его собственную причастность». Здесь важны три черты поведения: заметность действий, степень неизменности результатов и степень осознанности, с которой человек предпринимает действия. Приверженность, согласно Салансику, можно усилить и направить «на поддержку организационных целей и интересов». Для этого подходят такие методы, как участие в принятии решений, касающихся деятельности организации [1].

Третий взгляд на приверженность рассмотрим на примере книги

российских специалистов Магура М.И. и Курбатовой М.Б. Приверженность - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Они выделяют три составляющих приверженности: идентификация работника (т.е. гордость организацией, усвоение организационных целей), вовлеченность (желание предпринимать усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации), лояльность (эмоциональная привязанность, желание оставаться членом организации). Степень приверженности работников организации зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех названных компонентов. Поэтому понятие «приверженность» рассматривается как более широкое по отношению к «лояльности».

Уровень приверженности работников организации и стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации в условиях быстро меняющейся внешней среды. Понятие «приверженности» (лояльности) включает в себя следующие элементы [3]:

1. Расположенность - доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.
2. Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании - осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.
3. Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.
4. Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании - отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.
5. Умение подчиняться - способность выполнять распоряжения

руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

6. Заинтересованность в результатах - стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

Соотнесем понятия благонадежность и приверженность (лояльность). Под благонадежностью мы понимаем следование нормам, правилам, законам организации [2]. Под лояльностью — верность, преданность сотрудника целям и ценностям компании, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели. Благонадежность сотрудника указывает на степень нормативности его поведения по отношению к компании, а лояльность — на степень принятия компании сотрудником и терпимость к ней. Также можно сказать, что благонадежность — это в большей мере безотносительная к чему-либо (к конкретному объекту) характеристика человека. А лояльность имеет объект направленности. Вместе с тем эти понятия тесно связаны. Лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность в условиях данной компании, т. е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать интересы компании, умышленно не наносить ей ущерб.

В каждом конкретном случае, применительно к отдельным людям и в отношении различных объектов лояльность и благонадежность могут сочетаться по-разному:

- благонадежен и лоялен (например, работник стремится честно выполнять все нормы и предписания и с большим уважением относится к руководству);
- неблагонадежен, но лоялен (человек, имеющий склонность к воровству, мошенничеству, но по определенным причинам признающий авторитет и компетентность руководства компании);
- благонадежен, но не лоялен (в целом очень законопослушный сотрудник может быть крайне нелоялен к компании, осознав несправедливое отношение к себе со стороны руководства);
- неблагонадежен и нелоялен (пожалуй, самое опасное сочетание, когда склонность к нарушению норм усиливается негативным отношением к компании, ее руководству).

В рамках одной компании возможно также сочетание лояльности и нелояльности одного и того же сотрудника к различным объектам. Например, сотрудник негативно относится к компании, в которой работал, но лоялен к непосредственному руководителю, от которого зависело его продвижение по службе.

Близкими по значению также являются понятия лояльность и преданность, верность. Иногда их используют как синонимы. Но эти понятия также имеют различные смысловые оттенки. Преданность

может рассматриваться как высший уровень лояльности. Чем больше выражен уровень лояльности, тем более надежным является сотрудник. Можно говорить о нескольких уровнях лояльности, при этом каждый последующий уровень обеспечивает более высокую степень преданности компании [4].

Первый уровень лояльности заключается во внешней атрибутике, которая свидетельствует о принадлежности к компании. Это формальный, материальный уровень, который говорит только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании. Ни о какой верности здесь пока речь не идет. Соответственно, для начального этапа формирования лояльности наличие внешних характерных отличий просто обязательно. Фирменная одежда, значки, корпоративные товары с фирменным знаком (ручки, календари, пепельницы, буклеты, ежедневники) — все это создает ощущение принадлежности к определенному сообществу, чувство причастности на внешнем уровне.

Лояльность на уровне поведения подразумевает выполнение определенных норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время утреннего перекура или коллективное поздравление начальника отдела с вручением ценного подарка. Все это непосредственно связано с корпоративной культурой компании и принятием сотрудниками ее принципов. Поэтому важно обеспечить благоприятный психологический климат в организации, способствовать образованию организационных традиций, неформальных правил, поддерживать это и поощрять работников в проявлении подобного поведения.

Лояльность на уровне способностей подразумевает более выраженную приверженность компании, нежели на предыдущих уровнях. Степень соответствия способностей конкретного профессионала требованиям компании должна определяться при приеме на работу. Поэтому во многом лояльность зависит от того, насколько компетентно подошли к подбору персонала. Лояльность на уровне способностей подразумевает, что человек обладает соответствующими целям и требованиям организации навыками и умениями, придерживается определенных принципов и поэтому может воспроизводить ожидаемое и требуемое поведение. Для обеспечения данного уровня лояльности персонала, в первую очередь, необходимо обратить внимание на профессиональные и личностные качества кандидатов при приеме на работу и действующих сотрудников, которые являются определяющими для вашей организации. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, ценен для организации. Он всегда хорошо ориентируется в происходящих изменениях, инициативен, так

как обладает необходимыми знаниями и заинтересован в достижении целей компании.

Высшие уровни лояльности — это лояльность на уровне убеждений и лояльность на уровне идентичности.

Лояльность на уровне убеждений подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворенные своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте. Однако в случае изменения компанией своих прежних идеалов, она может потерять таких ценных работников. Переориентация сотрудников не произойдет быстро и легко, если эти идеалы-убеждения определяли их образ жизни.

Лояльность на уровне идентичности в наивысшей степени демонстрирует сам владелец компании. Он вкладывает все свои силы, сбережения и время в то, чтобы добиться совершенства и развития компании. Тем более, если он стоял у самых истоков и первые шаги становления своего дела осуществлял главным образом самостоятельно. Эта верность компании уже не просто безусловна — она является сама собой разумеющейся.

Возникает вопрос, какой уровень лояльности сотрудников будет удовлетворять компанию и как его повысить, если он недостаточно высок? 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: 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». Российский ученый С. Шекшня подчеркивает, что основной особенностью этих сотрудников является их способность создавать новую ценность за счет собственных знаний, а не

материальных ресурсов. В отличие от пролетария индустриальной эпохи, обладающие знаниями работники, не зависят от материальных факторов производства, они уже располагают всем, чтобы быть производительными. Поэтому такие работники склонны к более независимому поведению, гораздо легче меняют места работы, поддерживают отношения с несколькими компаниями одновременно.

Поэтому руководство компаний должно проводить политику по формированию приверженности своего коллектива. Но, сформировав определенный уровень лояльности нельзя останавливаться. Меняются люди, меняется коллектив, а, следовательно, происходят постоянные изменения во взаимоотношениях между сотрудником и компанией. Важно отслеживать эту динамику и в случае необходимости вносить коррективы в систему работы с персоналом.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами // Питер 2004г. – стр. 168
2. Благонадежность и лояльность персонала/К. Харский - СПб.: Питер, 2003.
3. Гавриленко О.В. Формирование приверженности персонала в контексте управления организационной культурой, - Ломоносовские чтения 2004 г. Сборник статей молодых ученых "Россия и социальные изменения в современном мире". [//http://lib.socio.msu.ru/library/](http://lib.socio.msu.ru/library/)
4. Лояльность сотрудника: как ее распознать и оценить? // http://www.bishelp.ru/uprbiz/pers/loalnost_sotrudnika.php

STAFF LOYALTY, LEVELS OF ITS DEVELOPMENT

E.A. Zarutskaya

Tver State University
Department of Management

The article deals with national and foreign authors' approaches to defining the concept of staff loyalty and describes levels of loyalty.

Keywords: *Staff loyalty, staff dependability, staff commitment, staff loyalty level.*

Об авторах:

ЗРУЦКАЯ Екатерина Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ТвГУ, e-mail:zarutskaya@mail.ru