ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ФАКТОРЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИЮ

Поднимается вопрос о взаимосвязи лояльности и факторов, характеризующих организацию. Лояльность определяется как характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. В результате была выявлена связь феномена «лояльность персонала» с такими феноменами, как «организационная культура», «мотивация», «ценности», «стиль руководства».

Ключевые слова: лояльность, организационная культура, мотивация, ценности, стиль руководства.

A. Soloveychik

LOYALTY OF EMPLOYEES AND THE FACTORS CHARACTERIZING AN ORGANIZATION

The issue of the correlation between loyalty and the factors characterizing an organization are discussed. Loyalty is defined as the characteristic of the employees, it shows devotion of the personnel, acceptance of the organization's aims, tools and methods of achieving them, openness of the personnel's motives. It is argued that loyalty is interrelated with such phenomena of organizational culture as motivation, values of personnel, and managerial style.

Keywords: loyalty, organizational culture, motivation, values.

Обсуждая вопрос актуальности исследования такой категории, как «лояльность», необходимо отметить, что по оценкам анонимного опроса 9000 работников различных американских фирм, проведенного Национальным институтом правосудия США, убытки частного бизнеса Соединенных Штатов от хищений со стороны слу-

жащих составляют ежегодно около \$30 миллиардов [5, с. 5]. Консалтинговая фирма «Саладин», занимающаяся вопросами обеспечения безопасности, выяснила, что в среднем каждый четвертый сотрудник любой компании постоянно обманывает своего работодателя [5, с. 6]. А хищение, обман — это не что иное, как проявление не-

лояльности сотрудника к своей компании. Многие авторы указывают на то, что лояльность персонала — одна из важнейших составляющих, обеспечивающих компании финансовый успех. В «The WallStreet Journal» было опубликовано заключение, к которому пришли участники конференции, посвященной обсуждению вопроса взаимосвязи лояльности сотрудников, удовлетворения клиентов и финансовых успехов. В конференции приняли участие руководители и менеджеры более чем 125 предприятий. Заключение гласило, что любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, обязана обращать внимание на лояльность своего персонала [10, с. 422].

Существует достаточно много подходов к определению понятия «лояльность», особенно когда речь заходит о лояльности сотрудников к организации. В современной литературе это понятие звучит под разными именами: лояльность [8; 10; 4], преданность [9; 1], приверженность [6]. В рамках структурированных интервью, проведенных нами с сотрудниками коммерческих и некоммерческих организаций в процессе подготовки к исследованию, мы также встречали такие термины, как «любовь к организации», «надежность», «устойчи-«благонадежность», вость», «сплоченность». В данный момент нет единого подхода к определению понятия «лояльность». Этот термин может означать:

- доброжелательность, приветливость, доступность работника как в отношении фирмы в целом, так и в отношении других сотрудников;
 - честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае организационная лояльность может означать верность сотрудников своей организации [2, с 211–213]. Мы придерживаемся следующего определения понятия «лояльность»: лояльность персонала — характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний. Лояльность персонала — это характеристика, определяющая его приверженность организации [11].

Задача наших научных поисков — создание портрета лояльного сотрудника, поиск взаимосвязи между понятиями «лояльность» и такими факторами, как «организационная культура», «ценности», «мотивация», «стиль руководства». Это даст возможность управлять побуждением к активной трудовой деятельности, поможет найти конкретные инструменты повышения эффективности, удовлетворенности персонала. Данные понятия являются основными характеристиками, описывающими потрет любой организации, определяющими ее успешность.

Стоит объяснить, почему мы остановились на изучении взаимосвязи вышеуказанных категорий и лояльности персонала. Поиск подтверждения в литературных источниках их связи друг с другом является одной из задач нашей работы.

Организационная культура включает ценности, нормы и поведенческие модели. Значимым фактором формирования общности между компанией и сотрудниками, а вследствие этого — и высокого уровня мотивации и лояльности, является совпадение индивидуальных ценностей сотрудников и ценностей, принятых и культивируемых в компании. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации. Она формирует общее культурное пространство, а зна-

чит, и повышает лояльность сотрудников, так как совпадение, принятие целей организации — одна из составляющих высокого уровня лояльности.

Культура организации согласуется с ее общей целью, она становится важным фактором организационной эффективности. В настоящий период организационная культура служит фактором, определяющим успешность организации. Как и лояльность, она влияет на уровень текучести кадров, на инициативность сотрудников, на уровень отдачи сотрудника на рабочем месте.

В компаниях с устоявшейся культурой она становится фактором, оказывающим активное воздействие на сотрудников, модифицирующим их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Функцией организационной культуры является не только поддержание глобальных норм и правил, но и регламентация текущей деятельности.

Связь между культурой и успешностью организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса [13, с. 17]. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность). Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Признание людьми, и в первую очередь сотрудниками организации, является примером приверженности компании, а также одним из главных факторов лояльного поведения персонала.

Очевидно, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами, или инструментами, выполнения функций этой модели. Разделяемые в организации верования и ценности повышают уровень лояльности к организации, скорость и возможность достижения компанией своих целей, возможность доказать полезность организации людям и другим организациям. Это будет направлять компанию к достижению успеха.

Как мы видим, ценности входят в структуру организационной культуры. И здесь самое время поговорить о ценностном управлении как факторе обеспечения высокого уровня лояльности персонала. Деятельность современной организации в любой отрасли производства или услуг обязательно включает в себя ценностный аспект, т. е. наличие явных, а чаще скрытых, ожидаемых стандартов поведения, которым должны следовать работники. Предполагается, что следование этим стандартам не носит принудительного характера, сами работники считают, что это — проявление достойного и корректного поведения [3, с. 572]. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами включает в себя выявление, формирование и культивирование ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии компании, с другой стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий ресурс реализации выбранной стратегии. Управление ценностями ориентировано на внешнюю среду и на внутреннюю среду компании [12].

Ценностное управление является современной технологией и приобретает все большую популярность в российских компаниях. Существенные преимущества получает менеджмент при использовании общих, организационных ценностей в управлении персоналом. Культивирование и использование общих ценностей в кадровой политике способствует интеграции всех категорий работников на основе при-

верженности стратегии, правилам и нормам компании [12]. Эта интеграция может быть спонтанным процессом, неведомо куда направленным, или управляемым процессом. В последнем случае менеджмент помогает персоналу связывать реализацию стратегии компании с утверждением ценностей, которые разделяют работники.

Отсутствие единства в понимании ценностей компании приводит к усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам. Развитие этой тенденции закономерно ведет к падению авторитета руководства и к иррациональному использованию человеческого потенциала, к появлению признаков нелояльного поведения сотрудников. Это еще сильнее подчеркивает связь ценностей с уровнем лояльности в компании. Можно сказать, что если ценности компании и сотрудников совпадают — в этом случае формируется лояльность.

Налицо связь уровня лояльности и мотивации человека. Упрочнение мотивов зависит от удовлетворенности работающих многими факторами трудовой деятельности. Одной из самых популярных идей является следующая: чем выше удовлетворенность работой сотрудника, больше шансов на возникновение лояльности. Здесь, конечно, нельзя не вспомнить о теории мотивации А. Маслоу. Он говорил, что потребности иерархичны, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. По А. Маслоу, в основе поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп [7].

Согласно теории Ф. Херцберга, отношение человека к своей работе определяется двумя группами факторов. В первую из них входят такие характеристики трудовой деятельности, как стиль и способы управления фирмой, непосредственное руководство, заработная плата, межличностные отношения и условия работы. По Ф. Херцбергу,

удовлетворенность работой определяется второй группой факторов, в которую входят возможности реализовать себя, признание за заслуги перед организацией, содержание труда, ответственность и карьерный рост. Только удовлетворенность этими характеристиками побуждает человека повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность работодателю [5, с. 7–8].

Сопоставительный анализ основных теорий мотивации и результатов практических исследований проблем, наиболее волнующих российского наемного работника, показывает, что работодатель в нашей стране в целом явно недостаточно учитывает самые главные интересы своих сотрудников. Меньше всего удовлетворяется важнейшая для каждого человека потребность в безопасности (гарантии занятости, социальная защищенность, материальное обеспечение, социальное страхование), а также потребность в признании (служебное продвижение, признание за хорошую работу) [5, с. 7-8]. Неудовлетворенность потребностей человека на работе приводит к таким проявлениям нелояльного поведения, как ложь, обман, преимущество личных интересов над интересами организации, нарушение достигнутых договоренностей [10, с. 424]. Такое поведение в большинстве случаев приводит к увольнению сотрудников, т. е. к текучести кадров.

Организационная культура служит основой формирования стилей руководства и метода решения руководителями проблем, их поведения в целом. Удовлетворенность руководителем, которую можно отнести к гигиеническим факторам теории мотивации Ф. Херцберга, — один из важнейших факторов в появлении лояльности. Преданность возникает при уважении, которое испытывают работники. Если человек вызывает уважение, другие начинают ему больше доверять. А доверие — необходимое условие для возникновения преданности, а

значит, лояльности. Большинство сотрудников ценит в своих руководителях следующие черты характера:

- соблюдение правил самим руководителем одни правила для всех (требовательность, при этом требовательность должна быть равной ко всем подчиненным);
- последовательность в достижении цели, настойчивость и целеустремленность;
- ясность при постановке задач, ясность критериев оценки труда, точность и непротиворечивость распоряжений;
 - способность выразить благодарность;
- ясность мысли и способность понятно излагать;
- готовность к обучению персонала и некоторая степень терпимости [10, с. 447–448].

Данные факторы определяются стилем руководства, принятым в организации. Отношение между руководителями и подчиненными определяет, насколько сотрудники будут лояльны к организации в целом.

В данной статье мы сделали попытку описать факторы, влияющие на лояльность сотрудника организации и определяющие ее, а также являющиеся основными категориями, которые описывают портрет любой организации, уровня ее успешности. Высокая оценка значимости лояльности персонала как фактора, определяющего эффективность труда, качество и объем работы, выполняемой сотрудником, заслуживает пристального внимания и научного изучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001.
- 2. Доминяк В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения 2007» / Под ред. А. А. Крылова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.
 - 3. Занковский А. Н. Организационная психология. 2-е изд. М.: Флинта; МПСИ, 2002.
 - 4. Ковров А. В. Лояльность персонала. М.: Бератор, 2004.
 - 5. Ковров А. В. Предатели: «Пятая колонна в организации». М.: Арсин, 1999.
- 6. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии // Управление персоналом. 2001. № 6. Гл. 9: Организационная приверженность. С. 45–50.
 - 7. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003.
- 8. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Речь, 2000.
- 9. *Ребзуев Б. Г.* Четырехслойная модель аффективной преданности: Опыт применения на российской выборке // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 2. С. 44–59.
 - 10. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003.
- 11. *Чудакова Е. А.* Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 3. С. 35–41.
- 12. Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 25–32.
 - 13. Parsons T. Structure and process in modern societies. N. Y.: The Free Press, 1960.

REFERENCES

- 1. Dzhujell L. Industrial'no-organizacionnaja psihologija. Uchebnik dlja vuzov. SPb.: Piter, 2001.
- 2. *Dominjak V. I.* Lojal'nost' personala kak social'no-psihologicheskaja ustanovka // Tezisy nauchno-prakticheskoj konferencii «Anan'evskie chtenija 2007» / Pod red. A. A. Krylova. SPb.: Izd-vo SPbGU, 2000.
 - 3. Zankovskij A. N. Organizacionnaja psihologija. 2-e izd. M.: Flinta; MPSI, 2002.
 - 4. Kovrov A. V. Lojal'nost' personala. M.: Berator, 2004.
 - 5. Kovrov A. V. Predateli: «Pjataja kolonna v organizacii». M.: Arsin, 1999.
- 6. *Magura M. I., Kurbatova M. B.* Sovremennye personal-tehnologii. Glava 9. Organizacionnaja priverzhennost' // Upravlenie personalom. 2001. № 6. S. 45–50.

- 7. Maslou A. Motivacija i lichnost'. 3-e izd. SPb.: Piter, 2003.

// Menedzhment v Rossii i za rubezhom 2003 No 4 S 25–32

- Rech', 2000.

- 8. Pochebut L. G., Chiker V. A. Organizacionnaja social'naja psihologija: Uchebnoe posobie. SPb.:

cheskim potencialom. 2005. № 3. S. 35–41.

Psihologicheskij zhurnal. 2006. T. 27. № 2. S. 44–59.

10. Harskij K. V. Blagonadezhnost' i lojal'nost' personala. SPb: Piter, 2003.

13. Parsons T. Structure and process in modern societies. N. Y.: The Free Press, 1960.

9. Rebzuev B. G. Chetyrehslojnaja model' affektivnoj predannosti: Opyt primenenija na rossijskoj vyborke //

11. Chudakova E. A. Sistema upravlenija udovletvorennost'ju i lojal'nost'ju personala // Upravlenie chelove-

12. Jahontova E. S. Upravlenie cennostjami kak jelement upravlenija chelovecheskimi resursami kompanii