

Тема 3. Лояльность персонала⁶

Лояльность - это степень психологической привязанности сотрудника к организации и желание прилагать усилия в интересах организации.

Выделяют следующие **объекты** приверженности, которые формируют различные виды приверженности (надо заметить, что у каждого человека одновременно существуют несколько видов приверженности):

- Личные цели (например, самореализация, карьера, профессиональный рост).
- Коллеги по работе в компании, в т.ч. и начальник
- Компания

Отличительными особенностями приверженных работников являются:

1. Более высокий уровень уважения к себе и к другим.
2. Готовность принимать новые и изменения без паники и сопротивления.
3. Способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться только рамками решаемой задачи.
4. Стремление к достижению наилучшего результата, используя для решения проблем различные средства, ориентируясь при этом более на цели, чем на средства их достижения или на ограничения.
5. Стремление к профессиональному росту; такие работники не ищут легкого дела.

В теоретической литературе подчеркивается необходимость разделять лояльное отношение и лояльное поведение.

Исследователи, изучающие **лояльное отношение** (т.е. определяющие лояльность как лояльное отношение), фокусируются на процессах, посредством которых люди задумываются относительно их отношений с организацией, и в таких работах приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей.

Второй подход к лояльности определяет ее как **поведение**, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу - продолжение работы в организации.

Некоторые исследователи рассматривают смешанные модели.

Типы лояльности. Исследователями предлагаются различные подходы к классификации типов лояльности. Так, Этциони (Etzioni) предложил типологию, в основу которой положена причина вовлеченности сотрудников в организацию. Это участие (вовлеченность) или коммитмент, по Этциони, может иметь одну из трех форм:

⁶ Источники: Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М., ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом. Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М., 2002.

- a) **Эмоциональная вовлеченность** (представляет собой позитивную и сильную ориентацию на организацию, которая базируется на интернализации организационных целей, ценностей и норм и на идентификации с авторитетом)
- b) **Расчетная вовлеченность** является в значительной степени основанной на взаимоотношениях обмена, которые развиваются между организацией и ее членами: участники принимают на себя обязательства по отношению к организации, потому что они видят полезные или справедливые обменные отношения между своим вкладом в организацию и вознаграждениями, которые они получают для себя.
- c) **Принудительная вовлеченность** представляет собой негативную ориентацию по отношению к организации, которая обычно складывается в ситуациях, где поведение человека строго вынужденно

В основу классификации Кантера (Kanter) положен тот фактор, который является "залогом" сохранения сотрудником членства в организации (в отличие от Энциони, автор предполагает, что любая приверженность является расчетной, и различается лишь по специфике "сделки" между работником и организацией).

- a) Продолженный коммитмент определен в терминах преданности участников выживанию организации.
- b) Сплоченный коммитмент рассматривается автором как присоединение к социальным отношениям в организации, введенное с помощью таких техник, как публичное отречение от предыдущих социальных связей или с помощью обязательств в церемониях, которые увеличивают групповую сплоченность
- c) Коммитмент управления как присоединение участников к нормам организации, которые формируют поведение в требуемых направлениях

Альтернативная классификация типов приверженности базируется на интенсивности выражения коммитмента. Стоу и Саланчик (Staw, Salancik) определили, что степень интенсивности коммитмента может быть охарактеризована следующим образом (по нарастающей):

- Принятие организационных целей и ценностей;
- Готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации;
- Сильное желание поддерживать членство в организации.

Модель безусловной лояльности, предлагаемая К.В. Харским, включает локус контроля и время. Автор модели выделяет следующие типы индивидов:

- **"ВETERАН"** характеризуется устремлением в прошлое. Он знает, как было хорошо раньше, и готов много выдержать ради своей компании. Он знает, что на таких, как он, компания держится и она на него надеется.

- "**МЕЧТАТЕЛЬ**", преданность которого отличается тем, что часто она определяется будущим и как следствие может иметь мало отношения к настоящему. Человек считает, что его компания станет лучше, что ему станут платить больше, что товар, который они производят, наконец, станет безвреден для потребителей.
- "**ЗОМБИ**": Кто-то другой убедил человека в необходимости быть преданным данной компании. При этом вознаграждение находится в будущем. Такие фразы обычно звучат так: "Поступай таким образом, и если ты будешь достаточно хорош, то получишь много благ".
- "**НАСЛЕДНИК**": Человека убедили, что эта компания достойна его преданности. Аргументы при этом использовались из прошлого. Так, родители говорят своему ребенку: "Иди по моим стопам, смотри, как я хорошо живу. Твоя жизнь будет еще безоблачнее".

На формирование лояльности влияют следующие детерминанты:

- I. Со стороны работника - это наличие и степень развития личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой.
- II. Со стороны организации - это лояльное отношение работника к данной конкретной организации.
- III. Внешняя среда - ограничения, задающие варианты поведения сотрудника и являющиеся внешними по отношению к взаимодействию работника и организации.

Исследователями была предложена модель суммирования мотивации и личностных качеств, построенная по принципу матрицы:

1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается так называемая **«имитационная лояльность»**.
2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по своей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти его качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем **потенциальную лояльность**.
3. Когда человек прагматичен и ему не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании.
4. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем общепринятую **стандартную лояльность** обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях.

5. Лояльностью очень высокого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие высокозамотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности.

Существует несколько методов измерения лояльности:

1. Опросы.
 - Анкетирование самого сотрудника
 - Опрос экспертов
2. Провокация
3. Наблюдение.
4. Оценка формальных показателей.
 - Оценка текучести.
 - Оценка стажа

Для анкетирования (метод опроса) необходим специальный инструмент - анкета, опросник, который позволит «замерить» уровень лояльности.

Информация о состоянии и уровне лояльности сотрудников компании необходима руководству по следующим причинам, существование которых и обосновывает **важность адекватного (своевременного, точного, низкозатратного) измерения лояльности:**

- Информация о лояльности используется как один из показателей, характеризующих эффективность существующей на предприятии политики управления персоналом.
- Имея данные об уровне лояльности, можно выявить необходимость его повышения.
- Зная уровень лояльности сотрудников компании в целом, и уровень данного конкретного работника, мы можем прогнозировать как трудовое поведение коллектива и отдельных сотрудников, так и ряд экономических показателей деятельности предприятия, его потери, уровень безопасности.

Выгоды для компании от лояльности сотрудников

Вид лояльного поведения	Выгоды для компании
Разделение целей компании, понимание и согласие терпеть последствия сложной для	Лояльные сотрудники доверяют руководству и не оспаривают его решения, поэтому конкурентным преимуществом компании с приверженными сотрудниками является то, что такие сотрудники ради выживания и развития компании согласны терпеть временные неудобства. Благодаря этому организация становится более устойчивой и в то же время более маневренной, гибкой.

компании ситуации	
Рост усилий и производительности	Лояльные сотрудники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы не обязательно внутренние. Сотрудник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т.д. Лояльный сотрудник способен по собственной инициативе заняться самообразованием. Лояльный сотрудник склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы.
Снижение текучести персонала	Во-первых, не нужно вкладывать средства в наем и обучение все новых и новых сотрудников. Во-вторых, не нужно бояться утечки информации и «мозгов».
Снижение абсентеизма	Сотрудники не опаздывают и не отсутствуют на работе без уважительной причины. Это позволяет полностью использовать фонд рабочего времени.

Методы формирования лояльности.

Методы	Тип лояльности		
	Расчетная	Эмоциональная	Нормативная
Направленные на удовлетворение материальных, базовых потребностей	1. Высокая зарплата 2. Премии 3. Бонусы по результатам работы за год 4. Льготы 5. Обучение за счет компании	1. Влияющие на семью выгоды 2. Обучение	1. Льготы (например, на кредиты)
Направленные на удовлетворение потребности в информационной обеспеченности	1. Корпоративные мероприятия	1. Воздействие через организационную культуру	1. Условия трудового контракта включают неразглашение информации; 2. Распространение формальных и неформальных норм поведения
Направленные на удовлетворение потребности в вовлечении, причастности, самореализации	1. Системы вознаграждения, включающие элементы собственности	1. Наблюдаемость связи усилий сотрудника и конечного результата формирует в сознании	1. Проведения тренингов командообразования 2. Подчеркивание значимости вклада сотрудника в общий результат

		сотрудника единство собственных целей и целей организации 2. Программы участия в управлении, в принятии решений 3. Благодарность (не подкрепленная материально) 4. Статусное вознаграждение	
--	--	--	--

Ситуация к Теме 3. Лояльность персонала

«Майлс Майерс». Жестокость на рабочем месте⁷

В среду, 26 января 2005 г., 54-летний Майлс Мейерс, бывший мастер по ремонту джипов, вошел на территорию головного офиса холдинга ДаймлерКрайслер в Толедо, Огайо, спрятав под пальто двухзарядное ружье. О своих намерениях Мейерс заявил 27-летней Иеше Мартин, секретарю в приемной: он пришел, чтобы убить трех своих бывших начальников - 45-летнего Майка Тони, 50-летнего Роя Такера и 24-летнего Кэрри Уогермана. После этого, по его словам, он убьет себя. Иеша Мартин вспоминает, что ее забила дрожь, она начала плакать, но Мейерс приказал ей успокоиться и вызвать Тони. Обычно в это время Тони находился на своем месте и ел принесенный из дома завтрак. Но на этот раз Тони решал по телефону какой-то срочный вопрос, поэтому на звонок Мартин ответил не сразу.

Возможно из-за этой случайности первой жертвой Мейерса оказался Такер. В ответ на вопрос Такера, что Мейерс делает в офисе, последний выстрелил в него практически в упор. Нервы Иеши Мартин, на глазах которой все происходило, не выдержали, она бросилась бежать, схватив радиотелефон и моля о помощи. За спиной она услышала новый выстрел – это Мейерс выстрелил в спускавшегося по лестнице навстречу ему Тони. Следующая пуля была предназначена Кэрри Уогерману. Однако случайно оказавшийся неподалеку 41-летний Пол Медлен попытался помочь Тони, но сам был ранен в грудь Мейерсом. После этого Мейерс выстрелил в себя. Из трех сотрудников, ставших жертвами нападения Мейерса, двое выжили. Рой Такер скончался от ран.

К сожалению, этот случай – далеко не единственный. Два года ранее Дуг Уильямс, работник корпорации Локхид, прямо в разгар общего собрания по этике делового общения, вышел, сел в машину, а вскоре вернулся с несколькими ружьями. Он убил шестерых своих сослуживцев и ранил восьмерых, а затем совершил самоубийство.

⁷ Источник “How to prevent Violence at work”, Fortune, February 21, 2005, pp. 42. Цит. По: S.Robbins, T.Judge. Organizational Behavior”, 2007. Перевод с англ. Т.О.Разумовой.

Согласно Бюро статистики труда, 18104 преступлений и 609 убийств на рабочих местах имело место в США в 2002 году. Такой разгул жестокости на рабочих местах стал основанием для тезиса о «национальной эпидемии». Однако согласно недавно проведенному исследованию, менее 1% компаний в США имеют официально принятый комплекс мер против жестокости.

Дайте свои рекомендации по предотвращению или снижению риска жестокости на рабочих местах. Примите во внимание тот факт, что, согласно мнению специалистов, люди, совершающие жестокие поступки, как правило, заявляют о своих намерениях до совершения преступления

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Приведите примеры лояльного отношения и лояльного поведения.
2. Назовите основные выгоды, которые получает компания от повышения лояльности сотрудников
3. С помощью каких методов можно повысить лояльность сотрудников организации?
4. Как можно измерить уровень лояльности сотрудников?
5. К какому типу лояльности вы относите себя? Что (или кто) является объектом Вашей приверженности?

Тема эссе.

Влияние лояльности сотрудников на эффективность работы компании