



На сегодняшний день существует множество определений понятия лояльности персонала. В толковом словаре В. И. Даля слово «лояльный» (от французского или английского loyal — верный) определяется как «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный». Оно в большей мере относится к характеристикам человека. Согласно БСЭ, понятие «лояльность» имеет следующие значения:

1. Верность действующим законам, постановлениям органов власти;
2. Корректное, доброжелательное отношение к кому-либо, чему-либо.

В «Словаре по общественным наукам» это понятие определяется как установка на поведение, заключающаяся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а также в выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними. Представленные определения не противоречат, но дополняют друг друга, описывая разные стороны феномена лояльности.

Одной из первых работ, в которых подробно рассматривалось понятие «лояльность», его природа и проявления в контексте функционирования организации была «Философия лояльности» Джошуа Ройса, написанная в 1908 г. В книге было впервые научно определено это понятие. В рамках предлагаемой автором описательной модели лояльность рассматривалась в трех основных аспектах: лояльность потребителей, лояльность сотрудников и лояльность инвесторов. Данное понятие относилось к сфере менеджмента. При этом «лояльность» понималась как приверженность с точки зрения покупателей, добросовестность с точки зрения сотрудников, взаимное доверие, уважение и поддержка с точки зрения инвесторов. В настоящее время понятие «лояльность» активно анализируется в рамках организационной психологии. В этом контексте в основном изучается лояльность персонала к своей организации, а также лояльность клиентов в отношении предоставляемых им товаров и услуг.

В западной психологии существуют два направления интерпретации «лояльности». Первое рассматривает лояльность как преданность, приверженность, верность организации и закреплено термином *organizational commitment*. Данное

направление стремится раскрыть организационные факторы лояльности. Лиман Портер говорит о лояльности как состоянии, в котором человек идентифицирует себя с организацией, ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей. Степень выраженности лояльности рассматривается им как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Лояльность включает в себя силу убежденности и принятия целей и ценностей компании, готовность прикладывать усилия в интересах организации и желание продолжать работать в организации длительное время.

Второе направление скорее делает акцент на лояльности как психологическом явлении и относится именно к персоналу организаций. В рамках данного направления за лояльностью закреплен термин *employee loyalty*. Но это понятие недостаточно четко отграничивается от понятия *organizational commitment*, а периодически даже включается в него.

Содержание понятия «лояльность» связано также с разработанной Розабетт Кантер концепцией аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к ней. Лояльность рассматривается автором с точки зрения вклада эмоциональных переживаний сотрудника в свою профессиональную деятельность, готовности отдавать энергию и быть преданным организации. Лояльность к организации проявляется в чувстве гордости за организацию и желании «присоединиться» к ней, в эмоциональной привязанности к организации, идентификации и вовлеченности в организацию.

В рамках аффективной лояльности другими авторами часто рассматривается моральная (ценностная) лояльность. Последняя выражается именно в принятии организационных целей и ценностей (организационных норм, миссии компании, ее авторитета).

В. Доминьяк, проанализировав зарубежные подходы к изучению лояльности персонала к организации, выделил ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным — чувство верности, преданности, гордости и т. д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).
2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно

выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

Сам же автор рассматривает понятие «лояльность» в контексте внутренней безопасности организации. Согласно его мнению, законопослушность, благонадежность относятся к «ненанесению вреда», а лояльность, преданность, верность — это, скорее, «причинение пользы».

Многие авторы сопоставляют понятие лояльности с такими понятиями, как «благонадежность», «приверженность организации».

Приверженность подразумевает различную степень разделения персоналом целей и ценностей компании. Если цели и ценности сотрудника и организации тождественны, то имеет место идентификация. Если цели и ценности сотрудника включены в организационные, то можно говорить о его вовлеченности. Лояльность же соответствует случаю, когда цели и ценности сотрудника и организации взаимно пересекаются.

Уровень приверженности работников зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех выше описанных аспектов. Он в значительной мере определяет степень восприимчивости персонала как к внешним (зарплата, льготы, рабочие условия и т. д.), так и к внутренним стимулам (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений). Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы.

Ряд отечественных авторов ограничиваются рассмотрением нормативного аспекта лояльности. Так, А. В. Ковров говорит о лояльности только в контексте безопасности при изучении хищений, совершаемых сотрудниками на предприятии. И. Чумарин определяет лояльность персонала как добровольное следование законным правилам и процедурам организации. К. Харский же предлагает понимать благонадежность как законопослушность в широком смысле слова, а лояльность — как чувство преданности чему-то конкретному.

К. В. Харский предлагает рассматривать лояльность как функцию двух факторов: локуса контроля и времени. Локус контроля подразумевает локализацию причины того или иного отношения субъекта к организации: личностные особенности

человека, его ценности и убеждения или особенности организации, обуславливающие отношение к ней. Временная перспектива же позволяет оценить предполагаемую динамику отношения персонала к организации, что дает возможность прогнозировать лояльность.

Эти факторы создают двухмерное пространство лояльности, крайние типы которого автор описывает следующим образом:

1. «Ветеран». Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренней мотивацией (внутренний локус контроля). Лояльность таких сотрудников очень устойчива в отношении изменений в организации, на нее события настоящего времени и предстоящие события оказывают лишь малое влияние.

2. «Мечтатель». Лояльность мечтателя основана на тех ожиданиях, которые имеет человек относительно своей компании. Часто таким типом лояльности обладают отцы-основатели компании и те наемные сотрудники, которые вместе с ними начинают строить бизнес. Сотрудника вдохновляют совместно вынашиваемые планы и мечты.

Лояльность мечтателя предполагает наличие внутренней мотивации. Такая лояльность способна достигать очень высокого уровня, но этот уровень может существенно упасть, если ожидания сотрудников, относящихся к данному типу, не будут постепенно оправдываться.

3. «Наследник». Наследник не сам выбирает свой путь, его к нему обязывает либо влияние прошлого, либо влияние других людей. Такого рода лояльность относительно легко и быстро создается, не требует специальных каждодневных усилий по поддержанию, но, как правило, не достигает очень высокого уровня.

4. «Зомби». Это лояльность на основании внешних мотиваторов и будущего времени. Этот тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Сотрудников, относящихся к данному типу, легче всего переманить конкурентам.

Харский также различает несколько уровней лояльности, где каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности:

1. Лояльность на уровне внешних атрибутов (использование фирменной символики организации и т. п.);

2. Лояльность на уровне поступков, поведения (поведение, соответствующее принятым стандартам, регламенту, следование групповым нормам и правилам). Определяющим на этом уровне является материальный фактор;

3. Лояльность на уровне способностей. Способность делать что-либо объединяет в себе и поведение, и умения, и навыки, и стереотипы. Соответственно, лояльность на уровне способностей подразумевает, что человек обладает определенными умениями, он может воспроизводить определенное поведение, у него есть необходимые навыки и стереотипы.

4. Лояльность на уровне убеждений. Это максимальный уровень лояльности, которого может достичь большинство людей в течение всей своей жизни. Хотя этот уровень лояльности весьма желателен для организации, чаще всего массово он встречается в партиях, религиозных организациях и т. п.

5. Лояльность на уровне идентичности. Высший уровень лояльности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и организацию. Можно предположить, что знаменитая японская система пожизненного найма способствует возникновению наивысшего уровня лояльности.

В литературе различаются также внешняя и внутренняя лояльность. Внутренняя проявляется в удовлетворенности сотрудниками различными параметрами своей профессиональной деятельности. Внешне лояльность персонала выражается в степени добросовестности выполнения своей работы, доброжелательности к коллегам и руководству, соблюдении всех регламентированных и нерегламентированных правил поведения, принятых в компании. Формальными показателями уровня лояльности сотрудников являются стаж (чем он выше, тем лояльнее сотрудник), текучесть кадров и профессиональная эффективность сотрудников.

Выделяются следующие проявления лояльности в профессиональной деятельности сотрудников:

- искренняя заинтересованность в деятельности компании;
- любовь к своей работе, к своему делу;
- стремление повысить свой профессиональный уровень;
- творческий подход к предложениям, поступающим от начальства;

- проявление инициативы, которая должна привести к улучшению работы компании;
- готовность отстаивать свою позицию, если есть уверенность в том, что она верна;
- отношение к интересам фирмы, как к собственным интересам;
- понимание того, что процветание организации — это процветание каждого сотрудника.

В. Доминьяк различает два типа лояльности персонала к организации: активную и пассивную. К активной лояльности относятся категории, определяющие границу между лояльным и безразличным сотрудником:

- расположенность;
- осознанные действия в интересах компании;
- разделение принципов и целей работы компании;
- заинтересованность в результатах.

К пассивной лояльности можно отнести категории, определяющие границу между безразличным и нелояльным сотрудником:

- отсутствие действий, наносящих ущерб компании;
- умение подчиняться;
- сдержанность, формализм.

Общая («итоговая») лояльность складывается из потенциальной и воспринятой лояльности. Следовательно, результирующая кривая развития лояльности может быть построена на основе двух кривых: потенциальной лояльности и воспринятой лояльности.

Уровень потенциальной лояльности создает своеобразное «опорное напряжение» для развития лояльности. Величина этой «опоры» связана с реализацией ожиданий, т. е. насколько соответствует организационная действительность ожиданиям. В зависимости от степени расхождений между картиной ожиданий и восприятием действительности потенциальная лояльность снижается до некоторого уровня, а затем стабилизируется. Следовательно, итоговая лояльность

сначала снижается, затем начинает развиваться в соответствии с ростом воспринятой лояльности.

Таким образом, общая лояльность будет тем выше, чем больше совпадений между идеальной картиной ожиданий и реальной картиной жизни организации (т. е. кривая потенциальной лояльности может и не опуститься до нулевой отметки). Существует нелинейная связь организационной лояльности со стажем работы в организации, причем на протяжении первых двух лет работы уровень организационной лояльности снижается, а затем начинает расти.

Во все сферы современной жизни пролез умный компьютер, но значение человека осталось незыблемым, сменились только приоритеты. Про-фессионализм не является теперь единственным критерием при выборе специалиста. Все большее значение приобретает лояльность специалиста.

Чаще всего выделяются следующие основные методы мотивации сотрудников, которые в свою очередь ведут к повышению лояльности персонала к организации.

1. Материальный метод. Способы материального стимулирования сотрудников включают в себя: премии, проценты, участие в прибыли компании, оплату подоходных налогов, опционы, предоставление займов, льготное кредитование, корпоративное пенсионное обеспечение, накопительную премию по результатам работы за год, частичную или полную оплату обучения, тренингов, социальный пакет, в том числе медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи и фитнесцентров, поездки за границу и т. д. Среди руководителей нет единого мнения о том, имеет ли смысл предлагать сотрудникам максимально широкий спектр вышеперечисленных возможностей, из которых, скорее всего, не все будут реально использоваться. Здесь важно разграничивать социальные программы и другие виды материального стимулирования. Наличие большого количества социальных программ нельзя назвать правильным или неправильным. Это особенность корпоративной культуры крупных компаний, как российских, так и западных. Социальные программы не стимулируют непосредственно работу сотрудников, но формируют лояльность к компании. При наличии программ социальной поддержки и, как минимум, среднерыночного уровня оплаты труда, люди, как правило, остаются в компании на долгие годы.

Недостатком метода материального стимулирования является то, что постоянное повышение уровня оплаты не способствует ни поддержанию на должном уровне трудовой активности, ни росту производительности труда. Применение этого

метода может быть полезным лишь для достижения кратковременных подъемов эффективности деятельности сотрудников. В конечном итоге происходит привыкание к данному виду воздействия и постоянное повышение производительности труда в подобных случаях нереально. Данный метод не дает возможности удовлетворить нематериальные потребности, связанные с профессиональной деятельностью персонала.

2. Целевой метод (management by objectives). Этот метод заключается в регулировании деятельности сотрудников по средствам постановки взаимовыгодных профессиональных целей. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека и активизации усилий до тех пор, пока они не станут его «внутренней» целью и не перейдут во «внутренний» план действия. Мотивация работников зависит от четырех основных характеристик целей:

- конкретность (определяет вероятность того, что работник поймет, как и когда сотрудник должен достичь поставленной цели);
 - сложность (степень, в которой работник рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые);
 - приемлемость (степень, с которой работник принимает цели и хочет их достичь);
 - активное участие в постановке целей (формирует личную ответственность за успешность достижения целей в будущем).
- Авторы рассматривают такие хорошо зарекомендовавшие себя методы успешного менеджмента как

- Метод обогащения и расширения труда, под которыми понимается перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников.

- Партисипативность (привлечение сотрудников к управлению организации). принцип реальности участия работников в управлении;

- Развитие технологий обратной связи (между сотрудниками и руководством), а также развитие контактов между персоналом различных уровней.

По мнению В. И. Прасолова, работа руководства, направленная на поддержание и повышение лояльности персонала к организации должна вестись по следующим трем основным направлениям:

1. кадровая работа — работа по формированию корпоративной культуры, решению вопросов соотношения оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка, обучение кадров и др.;

2. социально-психологическая работа — учет личностных факторов при подборе персонала, контроль над состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа, сплоченности и др.;

3. безопасность — выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления несанкционированных действий сотрудников внутри фирмы, а

также пресечение попыток внешних агентов нанести экономический ущерб предприятию с использованием его кадрового потенциала. Ряд исследователей проблемы лояльности отмечают, что характеристики личности руководителя сами по себе могут стать средством повышения лояльности персонала к организации. Так, О. Овчинникова выделяет следующие качества руководителя, необходимые для этого:

1. Доминантность как способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.

2. Уверенность в себе.

3. Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

4. Креативность (творческие способности).

5. Целенаправленность. Лидер может добиться поставленной цели, проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы.

6. Предприимчивость, готовность к риску.

7. Решительность и ответственность.

8. Надежность в отношениях с подчиненными.

9. Общительность, умение работать с людьми.

10. Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации. Таким образом, для повышения лояльности необходимо построить систему эффективного материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи. Основой ее построения являются взаимовыгодные отношения сотрудников и руководства компании, способствующие достижению общих целей. Чтобы повысить лояльность необходимо подбирать способы и средства, дающие возможность реализовать профессиональную мотивацию сотрудников, повысить удовлетворенность различными параметрами работы в организации.

Список использованных источников

1. Л. А. Агатова, Г. Л. Смолян, Г. Н. Солнцева. Нелояльность персонала как угроза безопасности организации // Труды ИСА РАН 2017. Т. 31. – с 216-230
2. Марковская И.М. Лояльность к организации // Материалы конференции «Психическая и социально-психологическая адаптация: проблемы теории и практики, 2005.
3. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians // Journal of Applied Psychology. — 1974. — Vol. 59. — P. 603-609.
4. Kanter, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities // American Sociological Review. — 1968. — Vol. 33. — P. 499-517.
5. Доминяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-Микс № 1, 2003.
6. Ковров А.В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность, №2, 1998.
7. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб, 2003.
8. Прасолов. В.И. Технологии обеспечения лояльности персонала в структуре политики безопасности фирмы //Материалы конференции «Создание системы корпоративной безопасности. Практические подходы», 2005.
9. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. М., 2006.