

image not found or type unknown



За последнее время приходится часто слышать: лояльность персонала, лояльность компании, вернуть лояльность. Каждый вкладывает в это понятие свой смысл. На сегодняшний день лояльности персонала с одной стороны далеко не новое понятие, с другой нельзя оспаривать его важность и необходимость для компании. Возможно, многие компании в момент кризиса забудут о необходимости в повышении лояльности персонала, и эта тема покажется неактуальной, учитывая рыночную нестабильность и ситуацию на рынке труда. Но кризис - это только элемент цикличности любой экономики и совсем в ближайшем будущем повышение лояльности персонала к компании возобновит свою актуальность.

Если сотрудник не удовлетворен работой, клиент не доволен таким сотрудником, как следствие - и фирмой в целом. Не подпускайте недовольных сотрудников к общению с клиентами.

Лояльные сотрудники могут обеспечить компании лидерские позиции. Во всяком случае, в сочетании с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и достойными товарами или услугами лояльные сотрудники - основа процветания.

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Лояльность от англ. слова «Loyal», которое означает:

- 1) Верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя)
- 2) Корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо.

Лояльность -- это принятие, положительное отношение человека к чему-то конкретному. Специалисты отмечают, что основой лояльности является желание быть полезным, преданность, избегание того, что может навредить.

Персонал может быть лоялен к руководству компании, клиенты -- по отношению к компании, предоставляющей услуги. Если сотрудник лоялен к руководителю, то это предполагает признание высокого уровня его компетентности, уважение, авторитет руководителя в глазах этого человека. Иногда такая лояльность

включает чувство симпатии, сочувствия, готовность жертвовать своими интересами. Лояльность клиентов, потребителей компании связана с признанием высокого качества ее товаров, услуг, доверием к персоналу этой компании. Следовательно, лояльность является показателем отношения личности к определенному объекту.

Лояльность персонала - характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

Лояльность персонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Лояльность сотрудника - это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность сотрудника - это желание сделать свою работу наилучшим образом. Лояльность сотрудника - осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим. Лояльность - это поведение определенного типа.

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. Поэтому они заинтересованы в обучении и получении новых знаний. Они хотят оставаться полезными в течение длительного времени. Прогресс и изменения технологии требуют постоянного обучения для большинства профессий.

Бизнес-консультант, бизнес-тренер, психолог Михаил Рыбаков так написали в своей статье, опубликованной на его сайте о том, что получает компания, когда ее персонал лоялен:

Снижаются издержки компании, ведь в среднем примерно в течение года новый сотрудник является "балластом" для бизнеса.

Повышается качество всех бизнес-процессов: опытному сотруднику реже приходится исправлять свои ошибки, затрачивая на это время и ресурсы.

Растет имидж компании на рынке: профессионалов уважают.

Снижаются риски: часто при уходе сотрудник уводит с собой не только клиентов, но и уносит к конкурентам ноу-хау компании.

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании.

Обязательные атрибуты лояльности:

честность по отношению к объекту лояльности;

разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;

переживание за успех лояльности;

открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;

готовность предупредить опасность для объекта лояльности;

готовность при необходимости идти на определенные жертвы в пользу объекта лояльности;

чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников компании);

стремление наилучшим образом исполнять обязанности, функции, миссию, возложенные на человека объектом лояльности.

Факторы, способствующие возникновению лояльности персонала

Попробуем определить, какие факторы способствуют возникновению лояльности сотрудника по отношению к организации.

Прежде всего -- это прошлый опыт. Модель отношений на предыдущем месте работы, степень доверия компании -- главный момент, на котором следует остановиться при собеседовании с кандидатом. Если на прошлом месте работы он достаточно ярко испытывал чувство доверия, причастности компании, то проявление подобного отношения в новой организации более вероятно (конечно, при благоприятных условиях). Если же уровень лояльности был низкий, то для того, чтобы сформировать у данного сотрудника верность компании, придется приложить гораздо больше усилий.

Поэтому во время собеседования целесообразно задать кандидату ряд следующих вопросов:

- «Какие у Вас были взаимоотношения с коллегами и с руководством на предыдущем месте работы?»
- «Что Вас устраивало и чем Вы были не достаточно довольны, то есть что хотелось изменить?»
- «Какими должны быть, по Вашему мнению, отношения между коллегами? Сотрудниками и руководителем? Сотрудниками и организацией?»

Непосредственно с прошлым опытом связан такой фактор, как система личных ценностей. Сформировавшиеся с течением времени в непосредственном взаимодействии, в конкретных жизненных ситуациях убеждения теперь определяют отношения человека и характер его взаимоотношений. Другими словами, если человек твердо убежден, что профессионализм и усердие не определяют успешность достижений, а в профессиональном росте главное значение имеют личные связи и умение оказаться в нужный момент в нужном месте, то вряд ли стоит ожидать от него поведения, подтверждающего обратное.

Подход к изучению лояльности должен быть комплексным и научно обоснованным. Здесь необходимо использовать апробированные и надежные методики.

С психологической точки зрения наиболее распространена концепция понимания лояльности как социальной установки, которая формируется в процессе деятельности человека в организации.

Создание тестов на индивидуальную лояльность сотрудников сопряжено с одной трудно решаемой проблемой: все усилия будут сводиться на нет желанием работника выглядеть более лояльным компании, чем он есть на самом деле. Поэтому речь должна скорее идти об анонимном обследовании уровня лояльности коллектива в целом. Однако и такой способ оценки не всегда приводит к ожидаемым результатам. В результате можно получить что-то вроде «средней температуры по больнице».

При проведении оценки лояльности отдельных сотрудников и коллектива в целом более перспективно использование косвенных методов. Лояльность напрямую связана с удовлетворенностью. А удовлетворенность, в свою очередь, - с мотивацией. Поэтому для определения степени лояльности следует анализировать эти показатели. Есть мнение, что на лояльность влияет порядочность человека, но даже при наличии этого качества он будет думать об уходе, если изо дня в день он испытывает дискомфорт и неудовлетворенность на рабочем месте. Лояльность, как и мотивация, имеет рациональную и эмоциональную составляющие. К первой относятся оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие, условия труда, социальный пакет. Ко второй - интерес, вера в идею, эмоциональная привязанность к руководителю, комфортные отношения с коллегами. Таким образом, чтобы повысить лояльность сотрудника, важно понять, в какой области он испытывает дискомфорт. Устранение этого фактора определенно повысит лояльность. Для укрепления лояльности необходимо работать на пересечении областей интересов сотрудника и организации, создавать позитивный образ работодателя. Наиболее значимым является формирование эмоциональной привязанности, основанной на базовых психологических потребностях - принадлежности к группе, признании, самореализации. Одной из наиболее эффективных является оценка уровня лояльности сотрудника к организации по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой. С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких уровней лояльности предложил К. В. Харский. Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение.

Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую нулевую лояльность. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может

быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры.

По мнению К. В. Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях -- демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной компании.

Выше нулевой отметки на нашей шкале будут уровни лояльности, а ниже -- нелояльности. Рассмотрим эту шкалу, начиная с низших точек, т. е. с нелояльности. Здесь можно различать два уровня: скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая). Психологи указывают на следующие признаки демонстративной нелояльности :

ложь, обман;

сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;

потребительское отношение, преимущество личных интересов;

нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц и другие, уже традиционно различают три вида лояльности:

1. Поведенческую, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью (стажем) работы на предприятии («продолжительная

лояльность»);

2. аффективную (эмоциональная приверженность, преданность);

3. нормативную (приверженность).

Поведенческая лояльность.

Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы». Для него безразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе, человеку все труднее принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери -- то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), -- они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода».

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность.

Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае

поведенческой лояльности.

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц сделали вывод, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Ученые отмечают, что аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности.

Нормативная лояльность.

Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

Рассматривая качественные особенности лояльности работников, нельзя не упомянуть о точке зрения П.Морроу которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински. Она интересна тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Человек может быть по-разному предан или лоялен к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии. Профессиональная преданность -- это ощущаемая работником положительная

эмоциональная связь с профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. Таким образом, как пишет П. Мучински, вполне может быть, что работница предана профессии, но не лояльна в отношении организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии -- медсестры. Или же человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ

После определения реального уровня лояльности возникают два вопроса: какой уровень лояльности сотрудников будет удовлетворять компанию и как его повысить, если он недостаточно высок? Отвечая на первый вопрос, 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. То есть, чем выше должность, тем большей лояльности она требует. «Если наемный директор не становится лояльным на уровне убеждений, то владельцу не стоит ожидать особых успехов в бизнесе».

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.

Вопрос о том, как повысить лояльность, требует анализа ее составляющих. Обобщение современных публикаций на эту тему дает основание выделить как минимум три составляющие лояльности:

доверие персонала к руководству компании;

удовлетворенность работой.

Развитие лояльности, следовательно, состоит в увеличении ее составляющих. Работа, направленная на повышение лояльности, имеет циклический характер и состоит из последовательных этапов. Первым этапом является диагностика (изучение) уровня лояльности персонала. Полученная в процессе диагностики информация является основанием для принятия решения о необходимости повышения лояльности и разработки программы развития лояльности. После реализации программы важно получить обратную связь, т. е. снова провести диагностику уровня лояльности и убедиться в действенности реализованной программы. Естественно, что реализация такого цикла растянута во времени, рассчитана на долгосрочную перспективу. Работа, связанная с развитием лояльности персонала, обычно возлагается либо на сотрудников и руководителей кадровых подразделений компаний, либо на внешних консультантов. Но, как показывает опыт, развитие лояльности обычно требует существенного изменения стиля управления (стиля лидерства), внедрения серьезных организационных преобразований и в целом совершенствования корпоративной культуры. Поэтому успешная реализация программ повышения лояльности персонала невозможна без непосредственного участия высшего руководства компании. Для успешной реализации мероприятий по развитию лояльности К. В. Харский предлагает соблюдать следующие условия:

1. В такой работе должны быть заинтересованы владелец и высшее руководство компании. Именно они принимают решение о реализации программы.
2. Владелец компании должен быть готов к последующим изменениям, материальным и нематериальным затратам, необходимым для претворения плана в жизнь.
3. Ответственный за реализацию плана должен иметь такой статус в компании, который позволит ему координировать усилия различных служб и подразделений.
4. Компания заинтересована в долгосрочных отношениях с теми сотрудниками, в отношении которых осуществляется программа развития лояльности.

Программа развития лояльности может включать определение или корректировку долгосрочных и краткосрочных целей компании, ценностных ориентиров. Изначально нужно спрогнозировать противоречия и препятствия в достижении цели. В некоторых случаях может возникнуть необходимость избавиться от некоторых нелояльных сотрудников, препятствующих реализации мероприятий. Так же, как и при внедрении любых других организационных изменений, важно создать активную «группу поддержки». «Как ни печально признавать, но лояльность сотрудника, как и лояльность клиента, часто имеет свою цену». Поэтому такая работа зачастую предполагает дополнительные финансовые затраты.

«Превращение нейтрального сотрудника в преданного, -- пишет К. В. Харский - непростой путь. Невозможно предсказать заранее, сколько времени может занять этот процесс. И прочность полученного результата невозможно проверить, пока кто-то не попытается разрушить ее. И, тем не менее, многие компании предпринимают попытки увеличить лояльность персонала. Во всяком случае, это касается лояльности ведущих специалистов, от работы которых зависит жизнеспособность и само существование компании». Специалисты убеждены в том, что создание лояльности у работников -- лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лояльность персонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

Условиями возникновения лояльности являются следующие:

Справедливое вознаграждение

Удовлетворение важных потребностей: для большинства людей важно чувствовать себя необходимыми, постоянно совершенствоваться.

Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта.

Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.

Удовлетворенность руководством.

Можно управлять любым сотрудником, сохраняя его лояльность, если известны мотивы его пребывания в конкретной фирме. Одни работают за деньги, для другого сотрудника голубая мечта - табличка на двери «Главный специалист по...». Третьим сотрудникам важен сам факт общения в обеденный перерыв. Когда руководитель поймет, почему человек работает на него, он поймет, как таким работником управлять. Или как сохранить его лояльность. Лояльность персонала -- необходимое условие успешности компании