



Введение

«Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Л. Якокка[\[1\]](#)

В настоящее время тема лояльности для зарубежных исследователей является немаловажным аспектом эффективности компании. В отечественной психологии эта тема пока теоретически и эмпирически мало разработана. На западе широко распространен принцип: «Мы заботимся о наших сотрудниках, так как они являются лицом нашей компании, то они, в свою очередь, заботятся о наших клиентах», в российских организациях принято требовать одностороннего ответа. Именно в нашей стране под лояльностью почему-то понимают просто «безответную преданность» сотрудника, а также то, что цели компании должны превышать собственные. Михаил Иванов, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник факультета психологии МГУ им. Ломоносова в своей статье «Несколько слов о лояльности» говорит о том, что: «квалифицированные сотрудники порой уходят из компании, ставшей им родной. Уходят, как правило, к конкурентам, унося накопленный опыт, знания, коммерческие секреты, клиентские базы. Финансовые потери при этом бывают значительные. Так что проблема лояльности является острым вопросом для многих организаций» [1].

На западе исследования лояльности персонала проводятся психологами и руководителями уже более шести десятков лет. Первые опросники лояльности были использованы американцами в годы второй мировой войны для определения мотивов преступления солдата. Уже в середине 1950-х годов в США опросы стали проводиться на собеседованиях о приеме на работу. В настоящее время множество европейских и американских компаний проводят опросы и разрабатывают программы по управлению лояльностью персонала. Что касается России, то методы анализ и оценка лояльности сотрудников находятся еще на этапе развития. Первая подробная анкета из 145 вопросов была разработана топ-менеджерами московской компании «IBS» в 2008 году. Благодаря результатам компания смогла определить основные мотиваторы своего персонала и возможные риски, связанные с кадровой программой. С того момента подобные исследования проводятся каждый год [2].

Для того чтобы выяснить, какие еще факторы помимо зарплаты влияют на решение работника «изменить» своей фирме, компания Taylor Nelson Sofres (TNS)^[2] провела исследование в 33 странах мира. В ходе исследования были опрошены почти 20 тыс. человек, занятых полный рабочий день. Полученные данные позволили выделить четыре типа сотрудников, различающихся по степени приверженности компании, в которой они трудятся, и работе, которую они выполняют. Как обычно, статистика по России серьезно отличается от данных по другим странам мира.

Так, если во всем мире доля «энтузиастов», т.е. людей, преданных компании и работе, преобладает (43% работников), а следующую по величине группу составляют «недовольные», т.е. не приверженные ни компании, ни работе (35%), то российские сотрудники в большинстве своем относятся к «недовольным» (42%), а «энтузиастов» у нас всего 30%. Россия, как и страны Восточной Европы и Юго-Восточной Азии (Болгария, Польша, Чехия, Гонконг, Тайвань), попала в число государств с низкой приверженностью компании.

Страной, где меньше всего «недовольных» и больше всего «энтузиастов», оказался Израиль. Австралия лидирует по доле сотрудников, «ориентированных на компанию», а США — по доле «карьеристов» [3].

Основная часть

Не секрет, что для большинства сегодняшних руководителей российских компаний основными целевыми показателями являются:

- 1) оборот, клиентская база бизнеса;
- 2) финансовые результаты деятельности;
- 3) уровень организационного развития конкурентов.

Вопросы управления персоналом, к сожалению, занимают последнее место в повестке дня совета директоров и оперативных совещаний. Объем кадрового документооборота неизмеримо меньше объема финансового документооборота. Затраты на развитие персонала, как правило, составляют менее 1 % текущих расходов компании и существенно меньше, чем затраты на содержание офиса или представительские расходы.

Статистические исследования, проведенные в двух крупнейших городах России Москва и Санкт-Петербург, показывают, что, на вопрос: «Считаете ли вы себя лояльным и преданным своему работодателю или предпочтете сменить место

работы (компанию) в поисках новых возможностей или профессионального роста?» более 68% опрошенных москвичей и более 54% опрошенных жителей Санкт-Петербурга ответили, что склоняются к смене работы.

На просьбу охарактеризовать свою компанию либо как преданную и лояльную по отношению к сотрудникам, либо как ожидающую текучесть кадров, чуть меньше половины опрошенных москвичей (48%) выбрали первую характеристику, среди петербургских респондентов этот показатель оказался выше (57%).

Все опрошенные сотрудники оказались готовы к возможным переменам. Среди специалистов, которые считают своего работодателя лояльным и преданным: 65% Москва и 40% СПб все-таки готовы к тому, что они, возможно (или очень вероятно, или определенно), сменят работу в будущем.

Сотрудники иностранных компаний более склонны считать своих работодателей преданными и лояльными, чем сотрудники российских компаний, — Москва 55% против 41% (СПб. — 59% против 56%).

Профессором Алавердовым А.А., проводившим исследования в области проблем лояльности персонала, установлено, что: «в зависимости от удельного веса числа сотрудников, нелояльных своей организации, общее ее состояние по данному критерию кадровой безопасности может быть признано как:

- «критическое» - более 30% нелояльных сотрудников;
- «неудовлетворительное» - 21-30% нелояльных сотрудников;
- «терпимое» - 11-20% нелояльных сотрудников;
- «удовлетворительное» - 6-10% нелояльных сотрудников;
- «весьма удовлетворительное» - не более 5% нелояльных сотрудников» [4].

Таким образом, если применить данные критерии оценки состояния лояльности персонала к показателю желания москвичей сменить имеющуюся работу на другую (48% опрошенных желают сменить место работы), можно говорить о том, что в Москве состояние кадровой безопасности сотрудников можно оценить как «критическое». И это в столице, где в большей степени, чем на периферии, развита забота о сотрудниках, как часть корпоративной культуры.

По мнению исследователей, основная причина низкого уровня лояльности россиян кроется в следующем:

-нестабильность и неструктурированность корпоративной среды, что не дает людям уверенности в собственном будущем, а следовательно, не позволяет им быть приверженными работодателю, ведь трудно быть преданным своей компании, если неизвестно, что с ней будет через год;

-унаследованный российскими работниками «социалистический» менталитет – многие еще помнят те времена, когда люди работали не на свое предприятие или организацию, а во имя абстрактного общественного блага, причем с фиксированной ежемесячной и стандартной «тринадцатой» зарплатами, получение которых никоим образом не зависело от уровня их профессионализма.

Естественно, что приоритеты российских сотрудников различаются еще и в зависимости от их возраста: люди в возрасте до 30 лет чаще бывают «энтузиастами»; те, кто достиг 35 лет, не преданны ни работе, ни компании, поскольку видят, что более молодые люди при прочих равных условиях достигают большего, что, конечно, их демотивирует; сотрудники старше 45 лет более склонны ориентироваться на карьеру, что объясняется их стремлением выжить и продолжать зарабатывать.

Данные в остальных странах несколько другие — за рубежом приверженность сотрудника компании с возрастом только увеличивается, что логично: с возрастом для человека все большую значимость приобретают стабильность, предсказуемость, что и обеспечивает работа в уже знакомой корпорации.

Исследованиями также выявлена зависимость приверженности от размеров компании: в средних по размеру компаниях больше приверженных им сотрудников; среди персонала, работающего в маленьких фирмах, чаще встречаются «недовольные».

Приверженность компании возрастает со временем работы в ней, но начинает снижаться, если человек трудится в одной фирме более 10 лет.

Больше всего российских «энтузиастов» работает в сфере образования (43%), информационных технологий и СМИ (38%), профессиональных услуг (38%); большинство работников, ориентированных на компанию, заняты в сфере торговли (16%), в государственных (15%), а также в финансовых и страховых учреждениях (14%). Сотрудники - «карьеристы» чаще работают в маркетинговых и рекламных компаниях, а также в институтах права (31%), а самое большое количество «недовольных» работает на транспорте (53%), производстве (54%) и в государственных организациях (52%).

Есть секторы рынка, где от лояльности сотрудников напрямую зависит успех компании. Например, рекламный бизнес в нашей стране часто строится на дружественных связях между топ-менеджерами агентства и клиента. Для любого агентства уход топ-менеджеров в конкурирующую компанию — большая потеря: вместе с ним уходят клиенты, какие-то наработки компании и ноу-хау. Многие компании без квалифицированного персонала ничего не стоят — если только речь не идет о бизнесе, строящемся исключительно на личных договоренностях владельца с каким-либо чиновником [3].

Большинство работодателей утверждают, что они готовы инвестировать в воспитание приверженности компании. Однако в этом вопросе не следует забывать о чувстве меры. Количество преданных компании и ориентированных на карьеру сотрудников должно быть сбалансировано, потому, что слишком высокая концентрация ориентированных на компанию работников, не склонных к инновациям и риску и не стремящихся совершенствоваться, тормозит развитие фирмы и свидетельствует о ее консервативности — что неплохо, если компания представляет собой финансовое учреждение (например, банк), но убийственно, когда речь идет о любой инновационной отрасли.

Кроме того, разным стадиям развития компании может соответствовать определенный тип сотрудников.

Лояльность, как и мотивация, имеет рациональную (оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие, условия труда, социальный пакет) и эмоциональную (интерес, вера в идею, эмоциональная привязанность к руководителю, комфортные отношения с коллегами) составляющие.

Таким образом, чтобы повысить лояльность сотрудника, важно понять, в какой области он испытывает дискомфорт. Устранение дискомфорта определенно повысит лояльность. Российские служащие в большей степени мотивированы на финансовую составляющую, чем западные. Финансовый фактор и становится основным критерием удержания руководящих сотрудников, которые готовы сменить место работы ради более высокой оплаты их труда. По мере развития российской экономики и культуры управления заработная плата, достигнув определенного уровня для каждой должности и специальности, перестанет быть самым значимым фактором, большее значение приобретут нематериальные системы мотивации, а приверженность персонала своей компании может оказаться для нее фактором выживания [3].

Также стоит отметить факторы, выбор которых характерен исключительно для российских работников.

Во-первых, значимость корпоративного бренда и репутации компании, на которую обращают внимание 56% россиян. В Европе данный фактор отметили только 36% опрошенных.

Во-вторых, возможность работать с коллегами, обладающими глубокими знаниями в своей области, которую выделяют 59% соотечественников, в отличие от 46% сотрудников в странах Европы. При этом баланс между работой и личной жизнью, являющийся приоритетным для большинства европейских сотрудников (59%), в России считают важным только 51% опрошенных.

Современные реалии заставляют работодателей искать более креативные подходы для повышения лояльности персонала. Руководители понимают, что лояльность не купишь одними зарплатами, поэтому изобретают способы, которые должны поднять настроение коллегам. На замену «прянику» приходят новые идеи. Вот некоторые из них:

1. Гибкий график - поначалу такое решение может пугать: все начнут опаздывать и делать меньше работы. На самом деле отсутствие временных рамок отразится и на конце рабочего дня. Сотрудник, скорее, задержится на работе, чтобы выполнить задачу, если ровно в 18 часов не срабатывает сигнал «домой».

2. Скидки в сервисы, расположенные рядом с работой - особенно актуальные, если бизнес расположен рядом с работой. В длительной перспективе такой бонус имеет значение.

3. Активные игры для перерывов - сотрудники будут рады, если появится теннисный стол или настольный футбол, баланс-борд, дартс или даже маленькое баскетбольное кольцо, в которое можно забросить скомканную бумагу.

4. Велосипедная парковка - если погода позволяет, то парковка для велосипедов и самокатов обязательно должна появиться в офисе.

5. Возможность привести ребенка в офис - когда ребенка не с кем оставить, а на работе ждут встречи или документы, родителю приходится только брать отгул.

6. Диван для сна - пожалуй, у каждого есть знакомый, который любит вздремнуть во время обеда. Пусть эта возможность будет и у сотрудников.

7. Душ - для тех, кто слишком активно играл в настольный теннис или приехал на работу на велосипеде, это настоящее спасение. Как и для коллег, сидящих рядом.

8. Свободный день для благотворительности - если сотрудник занимается волонтерской работой, ему можно предоставить несколько свободных от работы дней в году для выезда на мероприятия. Или помочь организовать благотворительную активность. Это сплотит команду и повысит лояльность к работодателю.

9. День без дресс-кода - обычно его устраивают по пятницам, но можно и в любой другой день — конечно, если работа не предусматривает специальной формы.

10. Награда для самых успешных сотрудников или проектов - отметить отличившегося сотрудника можно как личной наградой — сладким подарком, билетами в театр, сертификатом в магазин или на активный отдых, — так и просто пиццей на весь отдел.

11. Отгул за счет работодателя - потратить эти дни можно на самые разные вещи: или действительно добавить их к отпуску, или использовать в экстренных случаях, когда нужно остаться дома или решить личные дела.

12. Возможность работать из дома - за эту возможность будут благодарны все сотрудники без исключения: кому-то тяжело сосредоточиться в офисе, кому-то приходится брать отгулы из-за плохого самочувствия, кто-то не может решить домашние дела, находясь на работе. такая привилегия представит вас как современного и лояльного работодателя.

13. Укороченный рабочий день в пятницу или «летние пятницы» - полчаса-час никак не повлияют на эффективность сотрудников: к вечеру пятницы уже никто не думает о работе, а лояльность к работодателю ох как повысится.

14. Летний пикник для сотрудников и их семей - летняя альтернатива корпоративу — пикник.

15. Бесплатная продукция работодателя - поможет, если сотрудники сами активно пользуются товарами, которые продают, или услугами, которые оказывают, это повышает их лояльность к компании и продукту

16. Современная техника - рабочие инструменты должны быть удобными и современными.

17. Массаж и йога в офисе - это самые простые способы снять стресс.

18. Саббатикал - длительный отпуск для сотрудников, которые хотят сделать перерыв в карьере. Обычно его дают тем, кого работодатель не готов потерять — самым успешным специалистам или тем, кто больше пяти лет работает в компании.

19. Страховка для домашних животных - если вопрос с медицинским обслуживанием сотрудников решен, то можно пойти дальше и предложить страховку для животных. Найти хорошего ветеринара — всегда целая история, поэтому хорошо, если работодатель в этом поможет.

20. Бесплатный обед в офисе раз в месяц - просто приятный бонус [5].

Как показывает практика, наиболее привлекательными сотрудникам представляются пункты 5 и 12. Пункт 8 очень важно не перевести в разряд «обязаловки», когда сотруднику от работы головы некогда поднять, но на фирме день благотворительности, поэтому все едут в питомник выгуливать собак (а работу на дом возьмут). Пункт 15 может напомнить период, когда зарплату выдавали продукцией, или при банкротстве организации имущество распродавали за копейки сотрудникам или также вместо невыплаченной зарплаты раздавали.

В общем, очень осторожно надо применять эти креативные идеи, избегая впасть в крайности.

Заключение

В заключение напрашиваются выводы

1. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх - сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением.
2. Можно с уверенностью утверждать, что концепция организационной лояльности в настоящее время в России практически не разработана.
3. Российские работники считаются наименее лояльными в мире.
4. Исследователи отмечают, что возможно низкий уровень лояльности в России связан с тем, что сотрудники не придают своему руководителю важной роли, в отличие от европейских работников;

5. Главной проблемой российских компаний по-прежнему остается разрыв между планами и делами - диссонанс между реальными бизнес-процессами и заявленными ценностями. Менеджеры охотно декларируют главенство интересов клиента, но не совершают никаких действий, чтобы оценить их удовлетворенность [6].

6. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. А для значительного числа российских предприятий и фирм ситуация складывается в точности наоборот.

7. В России всё более актуальной является проблема мотивирования работников, и в первую очередь, это является следствием неграмотного, неэффективного управления.

8. Существующая система мотивирования в Российской Федерации, к сожалению, имеет противоположную направленность по сравнению с Западной Европой [7].

В момент написания данного эссе, я совершенно случайно в переписке одноклассников увидел, как любители ретро фотографий обсуждают одно старинное здание в Санкт-Петербурге и его состояние в настоящий момент. Собеседников волнует красота здания и его сохранность, а не проблема мотивации. Приведено описание здания и его назначение. Упомянуто издание и статья, где описано назначение здания: журнал "Огонек" 1913 №8 «ЦАРИЗМ И ЗАБОТА О ТРУДЯЩИХСЯ».

Текст статьи гласит: «Петербургъ обогатился 19-го февраля прекраснымъ учрежденіемъ. Въ центрѣ фабрично-заводскаго района, на берегу Обводнаго канала — излюбленнаго мѣста бродягъ хуглигановъ и прочаго темнаго «поддоннаго» столичнаго люда, выросъ пятиэтажный красивый домъ, цѣликомъ посвященный культурно-просвѣтительнымъ задачамъ и приуроченный къ знаменательному дню освобожденія крестьянъ отъ крѣпостного права. Въ этомъ домѣ имѣется и театръ на 600 мѣстъ, и музей, и библіотека съ читальней, и школа для взрослыхъ, въ которой уже вполнѣ оборудованъ классъ лѣпки и ваянія, — новость въ дѣлѣ самообразованія. Громадныя аудиторіи и даже лабораторіи къ услугамъ жаждущихъ свѣта, но лишенныхъ смолоду образованія фабричныхъ рабочихъ и вообще трудящагося люда. Это — воистину могучій источникъ свѣта, способный пронизать своими обильными лучами горькую тьму простонародной столичной массы. Здѣсь-же столовая безъ крѣпкихъ напитковъ, гдѣ всякій

зашедшій получить дешевый и здоровый столъ. Наконецъ великолѣпный гимнастическій залъ съ душами поможетъ охранять тѣлесное здоровье мученикамъ однообразнаго профессиональнаго труда, губительно вліяющаго на общее состояніе организма."

Я же обратил в этой статье внимание совсем на другое – на то, как дается оценка тяжелого труда рабочих множественных мануфактур и заводов, для чьего удобства построено это здание: «Наконецъ великолѣпный гимнастическій залъ съ душами поможетъ охранять тѣлесное **здоровье мученикамъ однообразнаго профессиональнаго труда, губительно вліяющаго на общее состояніе организма.**»

И это в 1908 году. Вот так, одной фразой выражено сочувствие к рабочим, приумножающих богатство буржуазии. Без красивых слов «бонус», «корпоратив». И я подумал, что может, если бы современные руководители в своей душе просто жалели бы своих работников и дали бы им это понять, может из-за одного этого лояльность бы уже повысилась, прежде всего, потому, что у русского человека, в отличие от немца, душевность – отличительная черта характера.

Список литературы

1. Опыт повышения лояльности персонала в зарубежных и отечественных компаниях // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://docplayer.ru/59746422-Opyt-povysheniya-loyalnosti-personala-v-zarubezhnyh-i-otechestvennyh-kompaniyah.html>, свободный. Загл. с экрана (дата обращения 01.04.2020)
2. Уровень лояльности персонала в России и за рубежом // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/745892/menedzhment/uroven_loyalnosti_personala_rossii_rubezhom, свободный. Загл. с экрана (дата обращения 02.04.2020)
3. Инна Лушина // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.dp.ru/a/2012/10/01/Sotrudniki_rossijskih_kom, свободный. Загл. с экрана (дата обращения 06.04.2020)
4. Алавердов А.Р. Технологии управления лояльностью персонала // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.e-biblio.ru, свободный. Загл. с экрана (дата обращения 10.04.2020)

5. 25 идей на замену «печенькам» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа :https://hh.ru/article/530526?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=6478596

6. Максим Недякин «Секрет лояльности: почему российских компаний нет в мировом рейтинге NPS» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа :<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/345433-sekret-loyalnosti-pochemu-rossiyskih-kompaniy-net-v-mirovom-reytinge-nps>, свободный. Загл. с экрана (дата обращения 11.04.2020)

7. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом ФГБОУ ВПО Воронежская государственная лесотехническая академия, Воронеж, Россия // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5092>, свободный (дата обращения 11.04.2020)

1. Американский предприниматель, менеджер, автор нескольких автобиографических бестселлеров. Занимал должность президента компании Ford и председателя правления корпорации Chrysler. Один из самых знаменитых топ-менеджеров в истории мирового автопрома [↑](#)
2. Прародитель ООО "ВЦИОМ-Медиа" – фирмы, специализирующейся на проведении заказных маркетинговых исследований [↑](#)