



УДК 005,32:177.75

ПРЕДАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

С. М. Масленникова

*Белгородский
государственный
национальный
исследовательский
университет*

*e-mail:
svmas12@mail.ru*

В статье рассмотрена преданность персонала организации как социально-психологическая категория. Выделены виды преданности: эмоциональная, инерционная, нормативная. Проанализированы понятия «организационная идентификация», «вовлеченность», «лояльность»; определены факторы формирования преданности сотрудников: организационные, личностные и эмоциональные. Показано, что ключевой составляющей программы формирования лояльности является система информирования в компании, причем особое внимание следует обратить на разработку системы материального и нематериального стимулирования.

Ключевые слова: преданность персонала организации, эмоциональная преданность, инерционная преданность, нормативная преданность, идентификация, вовлеченность, лояльность, факторы формирования преданности, система информирования в компании, система материального и нематериального стимулирования.

Мы полностью разделяем точку зрения на понятие преданности организации Андреевой И. А., которая считает, что «преданность персонала организации – это особая форма отношения работника к руководству, делу и коллегам, которая характеризуется верностью, желанием оставаться членом этой организации как можно дольше, эмоциональным расположением к организации и идентификацией с ней, увлеченностью работой и принятием организационных целей и ценностей» [1].

Начало современным исследованиям преданности положил американский социолог Говард Беккер. Он высказал идею, что привязанность к новому образу жизни не возникает внезапно, а выстраивается понемногу, постепенно и зачастую незаметно для самого человека через последовательность «попутных ставок» (side bets) или персональных решений, каждое из которых на первый взгляд не влечет за собой каких-либо важных или серьезных последствий. Например, люди могут привязываться к организациям, в которых они работают, через последовательность таких решений, как взносы в пенсионный фонд, согласие на повышение и более высокие уровни ответственности, покупка дома в кредит с учетом существующего дохода и т. д. Как объясняет Беккер, каждое из таких очевидно не связанных друг с другом решений подобно отдельным кирпичикам, из которых выстраивается стена, пока в один прекрасный день человеку не становится понятным, что эта стена выросла настолько, что ее невозможно перепрыгнуть – сформировалась привязанность, которую уже нелегко разрушить [6].

В своих работах Беккер заложил основу отдельного, наиболее раннего направления исследований преданности персонала, которое получило название социологического, поведенческого или иррационального. Данное направление рассматривало преданность как специфическое поведение, которое характеризуется тем, что работник продолжает трудиться в организации, хотя мог бы найти себе более перспективную, увлекательную работу. Такое поведение объясняется тем, что в процессе работы в «своей» организации человек совершил в себя некоторые вложения, которые со временем становятся сдерживающими факторами в ситуациях, когда появляется желание данную организацию покинуть.

Наиболее сильной стороной поведенческой линии исследований преданности является их способность объяснять и прогнозировать такую форму организационного поведения, как текучесть, или частоту увольнений работников из организации. Однако за постоянной работой человека в одной и той же организации может скрываться



большее, нежели простое желание избежать серьезных материальных или иных потерь, связанных с уходом.

Поведенческий подход базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

- 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора;
- 2) они должны быть совершены публично;
- 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

В 1970-х гг. прошлого века появляется второе направление, которое делает попытки показать другую, позитивную (положительную) сторону преданности. В таких исследованиях под преданностью понимается позитивный аттитюд работника к организации.

Определение преданности в позитивных терминах позволило расширить круг прогнозируемых форм организационного поведения по сравнению с поведенческим подходом. В частности, в отличие от поведенческой преданности, позволяющей прогнозировать только текучесть, аттитюдинальная преданность позволяет прогнозировать все три формы уклоняющегося поведения (текучесть, абсентеизм и опоздания), а также продуктивность. В последние годы аттитюдинальная преданность стала также рассматриваться в качестве предиктора организационного гражданского поведения [6].

Исследователи отличают преданность организации от другого часто изучаемого аттитюда, удовлетворенности, по двум основаниям, целевому объекту и характеру. Объектом удовлетворенности является выполняемая работа, а преданности – организация. Если удовлетворенность является аттитюдом к объекту, то преданность – аттитюдом к специфическим действиям по отношению к организации. Согласно существующим представлениям, аттитюды к специфическим действиям (поведенческие намерения) теснее связаны с реальным поведением, чем аттитюды к объектам.

Джон Мейер и Натали Аллен попытались объединить исследования поведенческой и аттитюдинальной преданности организации, выделив в конструкте преданности организации два компонента: эмоциональный и инерционный.

Эмоциональная преданность представляет собой эмоциональную привязанность. Сотрудники, испытывающие сильную эмоциональную преданность, разделяют ценности своего работодателя, отождествляют себя со своей организацией и ощущают себя ее неотъемлемой частью. Такие сотрудники чувствуют непреодолимое *желание* как можно дольше оставаться членами своей организации.

Инерционная преданность отражает ту цену, которую придется заплатить сотруднику, если он решит покинуть свою организацию. Инерционная преданность формируется у человека потому, что он, проработав в организации достаточно долго, вложил в нее свои силы, знания и труд. Если он покинет организацию, то все эти затраты окажутся напрасными. Работники, испытывающие инерционную преданность, испытывают *необходимость* и дальше оставаться в своей организации [3].

Впоследствии Аллен и Мейер добавили в свою модель также третий, нормативный компонент, основываясь на работе Вайнера [7], утверждавшего, что индивиды могут также ощущать преданность организации вследствие сильных этических или моральных обязательств.

Таким образом, *нормативная преданность* представляет собой чувство долга. Она вырабатывается в результате культурной и организационной социализации. Сотрудники, испытывающие нормативную преданность, считают пребывание в организации своим *долгом*.

Ряд ученых придерживаются *установочного подхода* и выдвигают концепцию *установочной лояльности (attitudinal commitment)*. Под этим термином понимается эмоциональное отношение сотрудника к организации, и лояльность определяется как эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояль-



ность характеризует связь работника и организации. Так, например, Линда Джуэлл (*Linda Jewell*) пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность.

Майкл Крот, профессор факультета организационного обучения и образования при Университете штата Айдахо, утверждает, что наиболее позитивной формой преданности является эмоциональная, которую он называет «преданностью, обусловленной обожанием». Работники, которые занимаются чем-либо потому, что они *хотят* заниматься этим, испытывают большую удовлетворенность своей работой и работают с большей самоотдачей, чем те, кто просто *вынужден* работать. Одной из причин возникновения эмоциональной преданности могут быть совместные ценности, или единство выполняемой миссии. Другой причиной эмоциональной преданности может быть хорошее отношение к своим коллегам или руководителю. Эмоциональная преданность может быть также обусловлена активным участием работника в важном проекте или программе [3].

Некоторые исследователи, в частности, Доминьяк В. И. [2], склонны рассматривать термины «идентификация», «преданность», «лояльность», «приверженность» и другие как синонимы. Другие различают их при всей схожести и близости значений.

Так, например, *организационная идентификация* – сильное убеждение в правоте целей и ценностей организации и их принятие. Идентификация работников со своей организацией зависит от того, в какой мере они:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;
- гордятся самим фактом работы в данной организации;
- считают оценку усердного и добросовестного труда со стороны организации справедливой.

Вовлечённость – готовность прилагать значительные усилия ради этой организации. Вовлечённость в работу организации предполагает:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

Лояльность – эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться её членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа порождает у работников удовлетворённость содержанием работы, выполняемой в организации.

Процесс формирования преданности организации состоит из нескольких этапов. Для новых сотрудников он начинается с инициации, т. е. с процедуры обращения (посвящения) в мир ценностей и ритуалов компании. Социально-психологический аспект заключается в приобщении, принятии в значимую группу и признании этого факта другими ее членами.

Следующий этап развития преданности организации – интериоризация норм и критериев компании. Когда сотрудник прошел инициацию и вступил в референтную группу, почувствовал себя ее членом, перед ним встает проблема ориентации: как определить, какие в этой группе существуют правила и нормы повседневной жизни, что здесь поощряется, а за что наказывают, что является образцом для подражания и ка-



кие существуют критерии успешности. В качестве транслятора таких установок выступают «образцовые сотрудники», служащие примером для подражания.

Целенаправленные действия по формированию преданности организации обычно затрагивают два аспекта: содержание (знание о компании - объективная составляющая) и отношение (восприятие этого содержания, выработка определенного подхода к нему - субъективная составляющая).

Если говорить о факторах, определяющих формирование преданности сотрудников, то можно выделить организационные, личностные и эмоциональные факторы.

Организационные: организация работы в компании: регламентация, распределение функций, полномочий, система планирования и контроля, система работы с клиентами, и др.; система прохождения информации: информирование по целям и задачам, доступность, своевременность полнота рабочей информации, обратная связь, а также информации о существенных фактах работы компании; организация работы с персоналом: (система материального и нематериального стимулирования, система оценки и развития, существующая корпоративная культура).

Личностные: межличностные отношения: сплоченность, конфликтность; личностные особенности членов коллектива; личности руководителей подразделений; личность руководства компании: харизматичность, соблюдение обязательств, предсказуемость, профессионализм.

Эмоциональные: честность (правдивость) и прозрачность в отношении компании к работнику; умение компании дать работнику ощущение своей значимости, оцененности личного вклада каждого в общее дело; взаимодействие между компанией и сотрудником. Внутреннее отношение компании к своим сотрудникам [4].

Оказание внимания работнику со стороны компании — немаловажный фактор для формирования лояльности сотрудника. Ощущение своей значимости для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей доверием. Роль человеческого фактора переоценить невозможно — мы работаем с людьми, которые помимо исполнения своих обязанностей включены еще и в систему отношений. Сотрудник никогда не будет изначально лоялен к организации, в которую только что пришел. Он становится преданным, если компания демонстрирует, что она этого стоит, если она создает для такого отношения все условия и она заслуживает этого доверия.

Следует отметить, что вопрос лояльности персонала в «молодой организации» ставится несколько иначе, чем в «зрелой». В первом случае акцент делается именно на лояльности, а во втором случае — на поддержании и упрочнении организационного порядка. Факторами нелояльности как в «молодой организации», так и «зрелой», могут выступать слабость кадровой политики, невнимание к персоналу, «неустойчивость» фирмы, частая коррекция бизнес-курса, власть через принуждение, хотя «приложение» этих факторов будет различаться.

Причем, следует помнить, что для каждого человека значимыми для возникновения у него доверительного отношения к организации будут разные моменты и факторы.

Стоит отметить, что спровоцировать отсутствие преданности сотрудников может множество факторов, в том числе: отсутствие четких целей и перспектив развития у компании; отсутствие у персонала информации о жизни компании, ее достижениях. В случае отсутствия информированности не будет основы для формирования чувства причастности к компании, гордости за нее; отсутствие возможности карьерного роста; отсутствие внимания руководства к инициативам снизу, отсутствие вовлечения сотрудников в принятие решений, касающихся всей компании; неудовлетворенность условиями труда; низкая заработная плата. Несоответствие заработной платы квалификации сотрудника, либо заработная плата значительно ниже средней заработной платы по отрасли при том же круге обязанностей или требуемой квалификации.



Пожалуй, наиболее сложный вопрос состоит в том, каким образом оценить преданность персонала, ведь это, прежде всего, эмоциональное понятие. В совокупности некоторые маркеры позволяют оценить уровень преданности в компании. В качестве основных можно отметить:

– *уровень текучести персонала* – достаточно простой показатель, считаемый каждым кадровиком. Здесь вопрос только в оценке его критичности. Еще лет десять назад нормальным уровнем текучести было 10 – 12 %. Сегодня рынок очень динамичен, и уже никого не удивляет уровень текучести – 20 % в год, а для некоторых отраслей, например, торговли, нижний уровень текучести находится в районе 35 %, хотя в среднем он значительно выше;

– *уровень потенциальной текучести*, определяемый опросными методами. Следует периодически опрашивать сотрудников в анонимной форме, как долго они планируют проработать в компании. За счет анонимности полученная цифра будет близка к реальной;

– *мотивированность и удовлетворенность работой*. Существует масса опросников, оценивающих данные показатели в компании, но важно не смешивать эти понятия в процессе оценки;

– *уровень конфликтности в коллективе*. В зависимости от психологических особенностей каждый сотрудник тяготеет к конкретному стилю конфликтного поведения. Среди стилей поведения выделяют конкуренцию, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс [5];

– *эмоциональная вовлеченность сотрудников* – это восприятие сотрудниками работы не через призму формальных параметров, а через эмоциональные показатели. Данный параметр – основной показатель, формирующий лояльность сотрудников по отношению к компании. При построении опросников или плана структурированного интервью для оценки данного показателя надо делать акцент на те ощущения, которые вызывает тот или иной параметр работы компании у его сотрудников;

– *оценка сотрудниками системы управления персоналом, системы компенсаций и льгот, системы информирования, сложившейся корпоративной культуры, взаимодействия с непосредственным руководителем*.

В качестве дополнительных показателей, по которым можно судить о наличии или отсутствии преданности сотрудников к компании можно привести такие, как: отношение сотрудников к рабочему времени: приход/уход, «разбазаривание» рабочего времени; отношение к соблюдению норм и правил; инициатива, активная позиция (в том числе, при проведении исследований); готовность защищать интересы компании; отзывы о компании; заинтересованность в развитии. Восприятие сложностей как вызова/препятствий [4].

Работа по формированию лояльности должна проводиться на всех этапах: подбор, адаптация, мотивация, обучение, корпоративная культура. Каждый из элементов системы управления персоналом влияет на лояльность сотрудников. Здесь не может быть мелочей, нельзя отказаться ни от одного их элементов.

Ключевой составляющей программы формирования лояльности является система информирования в компании. Она позиционирует принципы открытости компании для сотрудников. Организованная подача информации позволяет правильно составлять эмоциональные акценты в потоке информации по компании. Необходимо сообщать обо всех победах компании и ее сотрудников. Гордость и уважение – одни из сильнейших эмоциональных составляющих лояльности.

Очень важно обратить внимание на разработку системы материального и нематериального стимулирования. При этом важно, прежде всего, восприятие этой системы сотрудниками как объективной и прозрачной. Только в этом случае потраченные на мотивационные мероприятия средства будут восприниматься как признание заслуг



каждого, а не само собой разумеющаяся обязанность компании. Невозможно эффективно формировать лояльность в условиях минимальных заработных плат.

Кроме того, следует регулярно и развернуто проводить оценку удовлетворенности персонала. Данные мероприятия позволят выявить потенциальные проблемы на этапе их зарождения, также это отличный инструмент общения между сотрудниками и администрацией, на что в постоянной «текучке» постоянно не хватает времени. Большинству работающих сотрудников важно, чтобы их мнение было услышано.

Сформировав определенный уровень преданности (сто процентная высокая преданность каждого работающего сотрудника является недостижимой целью), к сожалению, нельзя остановиться и заняться более важными делами. Меняются люди, меняется коллектив, а следовательно, что-то постоянно меняется во взаимоотношениях между сотрудником и компанией. Важно отслеживать эту динамику, а в случае необходимости вносить коррективы в систему работы с персоналом.

В итоге хотелось бы подчеркнуть, что преданность, как и любые эмоции, нельзя купить, но можно вырастить их постепенно с опорой на партнерские взаимоотношения между работником и работодателем.

Даная статья посвящена рассмотрению организационной приверженности в контексте практических задач в области управления персоналом. Особенно актуальна данная тема становится в периоды нововведений и организационных изменений, когда организации оценивают всю значимость проблемы и готовы вносить свой вклад обеспечение тесной и долговременной связи работников с организацией.

Важно заметить, что анализ организационной приверженности ценен не только тем, что выявляет проблемные и сильные стороны политики компании. Этот анализ должен работать вместе с результатами оценки эффективности работы персонала. Организации не нужен сотрудник, который, оставаясь приверженным и лояльным, не является эффективным. И, напротив, выяснение проблемных зон приверженности сотрудников или отделов, которые вносят ощутимый вклад в результаты общей деятельности, приобретает еще большую ценность.

В современной психологической и управленческой литературе, особенно зарубежной, много внимания уделяется понятию «преданность персонала организации». Это работы Н. Аллена, Дж. Мейера, Л. Портера, М. Пратта, Д. Редхила, Т. Ротонди, Р. Ван Дика и других исследователей. Некоторые аспекты организационной преданности широко освещаются в работах российских ученых, среди них: В. Доминьяк, М. Б. Курбатова, С. А. Липатов, О. Г. Овчинникова, Б. Г. Ребзуев.

Список литературы

1. Андреева И.А. Преданность сотрудников банковских организаций – залог их успешного развития и процветания // Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2009_03_18/pe5_andreeva.htm
2. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал–Микс. 2003. – № 1. С.107 – 111.
3. Крот М. «Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров» // Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/code/eff_man/vid/km/article.html
4. Миронова М. Для чего компаниям нужна лояльность персонала? // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru/hr/loyalty/311-loyalty-personal.html>
5. Овчинникова О. Г. Лояльность персонала // Управление персоналом. 2006. – № 10.
6. Ребзуев Б. Г. Четырехслойная модель аффективной преданности: опыт применения на российской выборке. Психологический журнал, Т. 27. – №2. 2006. – С. 44 – 59.
7. Wiener Y. Commitment in organizations: A normative view. //Academy of Management Review. 1982. V. 7. – № 3. – P. 418 – 428.



LOYALTY OF THE COMPANY STAFF AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL CATEGORY

S. M. Maslennikova

*Belgorod National
Research University*

*e-mail:
svmas12@mail.ru*

The paper presents the results of empirical research of problem of loyalty of personnel in the organization, held in the Belgorod State University. The study involved 254 persons (managerial staff, faculty and employees are not engaged in educational activities). According to data obtained during the study, one can judge the presence of significant differences in factors affecting the rate of staff commitment to organization (job satisfaction, level of identification with the organization, as well as gender differences and differences depending on the position, age and marital status).

The article deals with dedication of staff organization as a socio-psychological category. Types of dedication are identified: emotional, inertial, normative. The concepts of organizational identification, involvement, loyalty are analyzed. The factors forming dedication of employees are: organizational, personal and emotional.

Also emphasized that a key component of the program of loyalty to the company is information system, special attention should be paid to the development of tangible and intangible incentives.

Key words: dedication of staff organization, emotional dedication, inertial dedication, normative dedication, identification, involvement, loyalty, factors of loyalty, information system, tangible and intangible incentives.