



УДК 658.3:159.9

УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**Р.К. Тропина***Сургутский
государственный
педагогический
университет**e-mail:
rtrop@mail.ru*

Данная статья посвящена проблеме лояльности сотрудников и условиям ее формирования на предприятии. Автор рассматривает факторы формирования лояльности, представлены результаты корреляционной зависимости лояльности и конфликтности личности, проанализирована степень удовлетворенности трудом.

Ключевые слова: лояльность, мотивация, факторы, конфликтность, удовлетворенность трудом, коэффициент корреляции.

В настоящее время к должности менеджера предъявляются определенные требования, среди которых необходимой является и лояльность. Проблема лояльности интересует как зарубежных, так и российских специалистов в области бизнеса и психологии. Лояльность персонала привлекла внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении феномена лидерства, стилей руководства и формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Как показывает статистика, изучением лояльности занимаются тогда, когда интересуются механизмом связи «руководитель – персонал».

Необходимость изучения проблемы лояльности обусловлена, во-первых, тем, что данное качество является условием формирования высокой профессиональной мотивации, влияющей на все стороны деятельности. Лояльные сотрудники готовы мириться с временными трудностями организации. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно на этом предприятии. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей предприятия. Лояльный персонал использует все ресурсы и резервы для достижения максимальных результатов работы. Во-вторых, лояльность является важным условием безопасности предприятия [11].

Результаты современных исследований и теоретическое изучение проблемы лояльности показали, что существует противоречие между степенью разработанности проблемы и востребованностью практики в формировании лояльности сотрудников к своему предприятию.

Существует несколько точек зрения на понятие лояльности в целом и лояльности персонала в частности. Лояльность сотрудников рассматривается как доброжелательность, приветливость, честность, верность, доступность как в отношении организации в целом, так и в отношении других сотрудников, соблюдение правил, законов, отказ от предвзятых и недоброжелательных действий [9].

В самом общем смысле, лояльность трактуется как чувство преданности и позитивного настроения по отношению к кому, чему-либо. Лояльность выражается в желании работать эффективнее, стремлении соответствовать принципам компании, активно содействовать достижению её целей. Поэтому руководство предприятий, нацеленное на успешную деятельность в долгосрочном периоде, задумывается о программе формирования лояльности персонала как о ключевом моменте кадровой политики.

Лояльность – это готовность сотрудников тратить на компанию энергию, годы жизни, терпеть некоторые неудобства, отстаивать интересы компании помимо своих должностных обязанностей, быть носителем только хорошей информации о компании, сопереживать неудачи и переносить трудности, радоваться удачам и взлетам предприятия [11].

К критериям лояльности как расположенности и преданности сотрудника предприятия можно отнести: следование политике и процедурам предприятия; принятие



корпоративной культуры и системы ценностей предприятия; отсутствие негативного отношения к предприятию в неформальном или формальном общении; присутствие командного духа и чувства гордости и причастности к общему важному делу [5].

Проявлением нелояльности можно считать следующие ситуации: члены менеджерской команды дают себя переманить компаниями-конкурентами; негативно отзываются о предприятии и руководстве; сотрудники игнорируют политику предприятия, их работа неэффективна, а показатели - низкие; конфиденциальная информация разглашается; служебные контакты используются для личных целей [7, с. 46].

Если есть видимые проявления нелояльности, то этот факт говорит о наличии управленческих недоработок, и, прежде всего в работе с персоналом [6, с. 17].

Лояльность можно прогнозировать с помощью: анализа динамики кадровых процессов (прежде всего, текучести кадров) с учетом специфики бизнеса компании; анализа данных, полученных при выходном интервью; исследования социальной напряженности в компании при помощи анкетирования; проведения конфиденциальных опросов среди персонала при проведении аттестации; ведения статистического учета персонала, проработавшего определенное количество лет [10, с. 215].

Все перечисленные факторы используются в совокупности, и практически все они с разных сторон показывают лояльность персонала, выявляя тем самым общую объективную картину в компании. Каждый инструмент эффективен, если используется в сочетании с другими.

Финансовые показатели (даже высокий уровень материальной компенсации) не являются гарантией лояльности персонала [5].

Анализируя опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях — лидерах рынка, исследователи традиционно выделяют три основных фактора формирования лояльности [9]:

1) материальное стимулирование (при условии, что сотрудники видят, как именно личный вклад в работу компании влияет на величину полученной премии): система бонусов, премии, кредитование, добровольное медицинское страхование, корпоративное питание, оздоровительные мероприятия, корпоративный транспорт;

2) принцип обратной связи, когда сотрудники разного уровня получают возможность донести до руководства своё мнение об эффективности менеджмента и общей политике организации, а также выдвинуть собственные предложения по улучшению ситуации;

3) нематериальное стимулирование, в рамках которого обеспечиваются социальные пакеты, проводятся тренинги, обучающие программы, организуются корпоративные праздники. Не остаются без внимания индивидуальные заслуги сотрудников, а при вознаграждении учитываются их личные потребности.

Вербальное признание, выражение признания и одобрения в письменном виде, чествование сотрудников, проработавших 5, 10 и т.д. лет в организации. Присуждение отличительных знаков, общественное признание деятельности человека путем размещения фотографии и статьи о нем в корпоративной газете. Проведение совместных праздников, повышение моральной и материальной удовлетворенности сотрудников, создание условий для их роста и самореализации, активное использование системы наставничества, участие персонала в принятии управленческих решений [5].

Многие исследования лояльности персонала организации были посвящены изучению материальных факторов, которые влияют на ее уровень. Безусловно, материальное стимулирование остается важным фактором, однако, как показывает практика, не всегда определяющим [11]. Многие сотрудники сохраняют высокий уровень лояльности организации при минимальном уровне материального стимулирования, некоторые же готовы покинуть организацию или предать ее интересы, получая серьезное материальное вознаграждение за свою работу. Такие факты поднимают проблему нематериальных факторов мотивации лояльности.



Особенно остро эта проблема стоит в организациях с ограниченными материальными ресурсами стимулирования, как, например, в государственных организациях.

В работе С. Горностаева представлены результаты исследования лояльности в государственных организациях. Выделенные факторы были объединены в две группы: нематериальные организационные и индивидуально-психологические факторы. В ходе его исследования были выявлены следующие нематериальные организационные факторы:

- 1) отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства как фактор оставления места работы отметили 65,8% опрошенных;
- 2) невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника – 60%;
- 3) отсутствие уважения к личности сотрудника со стороны руководства – 51,5%;
- 4) низкая востребованность результатов труда и достижений по работе – 34,2%;
- 5) невозможность самореализации на занимаемой профессиональной позиции и отсутствие перспектив карьеры в организации – 31,5%;
- 6) отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками – 28,6%;
- 7) конфликты между сотрудниками, отсутствие взаимопонимания с коллегами – 22,9%;
- 8) отрицательное отношение к профессиональной деятельности у персонала – 17,2%;
- 9) авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников – 14,3%;
- 10) содержание деятельности, не вызывающее интереса – 14,3%.

Имеются и личные особенности сотрудников, повышающие риск проявления их нелояльности. В первую очередь это особенности мотивационной сферы (наличие асоциальных установок, наличие ценностей, противоречащих ценностям и миссии организации, неустойчивость ценностей и мотивов), завышенная самооценка и искаженное самовосприятие личности, наличие опыта проявления нелояльности [2]. На уровень лояльности сотрудника положительно влияет его коммуникативная компетентность, с повышением которой возрастают шансы на успешную интеграцию сотрудника и восприятие им ценностей организации [8].

Также повышенная склонность к риску и конфликтность являются неблагоприятными личностными факторами.

В ходе изучения проблемы лояльности сотрудников была изучена деятельность структурного подразделения предприятия газонефтяной промышленности г. Сургута. Для полной характеристики деятельности структурного подразделения предприятия были проанализированы локальные документы по следующим направлениям: общая численность сотрудников, образовательный уровень руководителей и специалистов, стаж работы руководителей и специалистов в системе газонефтяной промышленности, возрастная градация по специалистам, текучесть персонала, система повышения квалификации.

Фактическая укомплектованность кадрами (соответствие численности работников числу рабочих мест) составляет – 97%.

Результаты анализа образовательного уровня руководителей показал, что среди руководителей 72,7% имеют высшее образование, а 18,9% среднее профессиональное образование. Специалисты с высшим образованием составляют 78,1%, со средним профессиональным образованием 21,1%.

По стажу работы наибольшее число руководителей и специалистов составляет от 5 до 20 лет (59,5%). Свыше 20 лет (19,6%). И до 5 лет (20,9%).

Основную категорию руководителей, специалистов и служащих составляет возрастная группа от 30 до 40 лет (38%), от 40 до 50 лет (31%), от до 30 лет (15,7%), 50 лет и старше (15,3%).



Коэффициент нарушений трудовой дисциплины за последний год составил 0,53%. Уволенных работников за нарушение трудовой и производственной дисциплины за последние три года нет.

План повышения квалификации руководителей и специалистов за последние три года выполнен на 96 %.

При изучении текучести кадров, как одного из показателей деятельности предприятия, был обнаружен низкий его процент – 1,31.

Одной из задач исследования было выявление степени лояльности сотрудников на предприятии.

Для определения лояльности сотрудников была предложена анкета. Респондентам предлагалось несколько вопросов. Результаты показали следующее. Из 22 (100%) опрошенных:

– (28%) сотрудников в целом лояльны и их можно ставить в пример, остальным работникам организации, но данный уровень близок к критической границе;

– (36%) сотрудников лояльны к своему предприятию, их устраивает практически все, они готовы жертвовать собственными интересами ради успеха предприятия, показывают средний уровень лояльности;

– (36%) сотрудников лояльны и преданны предприятию, их уровень находится выше среднего, что является более предпочтительным для организации.

Таким образом, можно утверждать, что большая часть опрошенных сотрудников лояльны, преданы организации.

Любая управленческая и производственная деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами. И одним из критериев лояльности является конфликтность личности. Непосредственно под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации. Конфликты – практически неизбежная часть межличностных отношений на работе. Их негативная сущность проявляется в понижении степени лояльности персонала [4]. Можно предположить, что существует связь между лояльностью и конфликтностью личности. Чем выше уровень лояльности, тем ниже конфликтность личности.

Конфликтная личность потенциально является началом конфликта. Конфликты на производстве не только снижают степень лояльности – они провоцируют стрессовые ситуации. Практика подтверждает, что именно лояльность сотрудников поможет не просто выжить в жесткой конкуренции, а даст возможность иметь огромное конкурентное преимущество.

Так как и в обычной жизни и в профессиональной нам не избежать конфликтов, то необходимым является определение правильного подхода к разрешению конфликтных ситуаций. Результаты теста, «Каков ваш стиль разрешения конфликтных ситуаций» демонстрируют преобладающий стиль поведения в конфликтах сотрудников на предприятии. Результаты показали, что из 22 (100%) опрошенных:

– 5% сотрудник придерживается в конфликтных ситуациях стиля соревнования;

– 17% сотрудника – сотрудничество с окружающими;

– 5% сотрудник – избегание конфликтных ситуаций;

– 32% сотрудников – попытка примирить стороны;

– 41% сотрудников – искание компромисса.

Таким образом, большая часть сотрудников предпочитает компромисс и использование положительных методов регулирования конфликтных ситуаций.

С целью определения степени конфликтности персонала был использован тест «Конфликтная личность»

Из 22 (100%) респондентов:

– 59 % сотрудников тактичны, не любят конфликтов, даже если и могут их сгладить, легко избегают критические ситуации. Когда же им приходится вступить в



спор, то они учитывают, как это отразится на служебном положении или приятельских отношениях. Стремятся быть приятными для окружающих, но когда им требуется помощь, они не всегда решаются ее оказать. Такое поведение может привести к потере уважения в глазах окружающих.

– 36% сотрудников, возможно, являются слишком принципиальными или даже конфликтными. Настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на служебные или личные отношения, и за это их уважают.

– 5% сотрудников являются конфликтными личностями, которые постоянно ищут поводов для споров, большая часть которых, «излишни» мелочны. Любят критиковать, но только когда это выгодно. Навязывают свое мнение, даже если неправы.

Результаты данного теста показывают, что большая часть опрошенных (59%), проявляют тактичность в отношениях. Это способствует меньшему количеству конфликтов на предприятии и улучшению социально-психологического климата.

На основе полученных данных о степени конфликтности и уровня сформированности лояльности нами определен коэффициент корреляции этих показателей по формуле К.Пирсона.

В данной формуле r – коэффициент корреляции, x , y – две переменные, которые в нашем случае обозначают: уровень лояльности персонала и степень выраженности конфликтности.

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

x_i – значения, принимаемые в выборке X,

y_i – значения, принимаемые в выборке Y;

\bar{x} – средняя по X, \bar{y} – средняя по Y.

Количественные выражения были подставлены в формуле.

$$r_{xy} = \frac{-709,3}{\sqrt{2949,1 \cdot 611,8}} = \frac{-709,3}{1343,2} = -0,53$$

Данный показатель свидетельствует о наличии обратной корреляционной связи между уровнем лояльности и конфликтности персонала. Отрицательная корреляция означает, что при увеличении одной переменной происходит уменьшение другой переменной, т.е. высокая степень лояльности персонала связана с низким уровнем выраженности конфликтности.

Подводя итоги выше изложенному, можно отметить, что на предприятии уровень лояльности персонала достаточно высокий, а уровень конфликтности низкий. Оценить уровень лояльности сложно, даже если используются специальные методики. Все полученные результаты лишь приблизительно отражают реальное состояние дел. Поэтому, наряду с тестами и анкетами, использованы для оценки лояльности такие показатели, как удовлетворенность и текучесть сотрудников на предприятии.

Показатели текучести и удовлетворенности персонала определяют необходимость развития лояльности в организации. Высокая текучесть и низкий уровень удовлетворенности персонала напрямую влияют на производительность труда. Недовольные сотрудники работают впустую, а убытки предприятия из-за необходимости искать и адаптировать нового сотрудника составляют определенные затраты.



Удовлетворенность работой является одним из определяющих факторов в определении уровня лояльности персонала. Для определения уровня удовлетворенности использовалась анкета, разработанная Рослин Кунин.

Из 22 (100%) респондентов:

– 59% ответили «да» на все поставленные вопросы – полностью удовлетворены работой;

– 23% указали единичное «нет» и 18% ответили «нет» дважды в выше перечисленных вопросах – неудовлетворены работой.

Таким образом, больше половины опрошиваемых (59%), полностью удовлетворены условиями труда. Для 18% опрошенных, работа не доставляет удовольствия и как следствие может привести к ухудшению уровня лояльности.

Текущее состояние кадров за отчетный год на предприятии составила 1,31%. Все это указывает в целом на благоприятное положение в организации. Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что данное предприятие использует основные факторы формирования лояльности: материальное стимулирование, принцип обратной связи, нематериальное стимулирование.

Список литературы

1. Бардиер Г.Л. Социальная психология толерантности: монография. – СПб., 2005.
2. Барков С.А. Социология организаций. – М.: МГУ, 2004.
3. Википедия – свободная энциклопедия – <http://www.wikipedia.ru>
4. Грановская Р.М. Творчество и конфликт в зеркале психологии. – СПб.: Речь, 2006.
5. Добрынина Т.А. Лояльность персонала и ее значение в эффективной работе компании – <http://prof.aip.ru>
6. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
7. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. – 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2003. – 319 с.
8. Жолобова Е. Компании ищут путь к сердцу сотрудников через их семьи // Деловой Квартал. – 2007. – № 13. – С. 32.
9. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие по спец. «Экономика труда» – М.: Экзамен, 2002.
10. Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, 2002. – 648 с.
11. Козлова Л.А. Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 8. – С. 12–16.
12. Милешкина Ю.Ю. Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2002.
13. Олемской М.В. Трудовые конфликты в организации и пути их разрешения: Автореф. дис... канд. эконом. наук (08.00.05). – Воронеж, 2007.
14. Харский К.В. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 98–101.

CONDITIONS FOR THE FORMATION OF EMPLOYEES' LOYALTY IN THE COMPANY

R.K. Tropina

*Surgut
State
Pedagogical
University*

*e-mail:
rtrop@mail.ru*

This article deals with the problem of employees' loyalty and conditions of its formation in the company. The author examines the factors of loyalty, the results of the correlation of loyalty and conflicts of personality, analyzed the degree of job satisfaction.

Key words: loyalty, motivation, factors, confliction, job satisfaction, the correlation coefficient.