

Лояльность персонала организации

Содержание

1. Содержание понятия «лояльность»
2. Отличительные особенности приверженных работников
3. Четыре профиля коммитмента по Becker и Billings
4. Смысловые составляющие понятия «лояльность»
5. Лояльное поведение и лояльное отношение
6. Типы лояльности, выделенные Etzioni
7. Типы лояльности, выделенные Кантером (Kanter)
8. Типы лояльности, выделенные Staw и Salancik
9. Модель лояльности сотрудника организации
10. Модель безусловной лояльности, предлагаемая К. В. Харским
11. Детерминанты формирования лояльности

Содержание

12. Механизм совокупного влияния детерминант формирования лояльности.
13. Влияние типа коммитмента на разные типы поведения.
14. Методы оценки лояльности.
15. Инструменты оценки лояльности.
16. Возможные причины смещения оценок лояльности сотрудника в организации, полученных с применением различных методов оценки
17. Оценка лояльности как необходимое условие проведения политики управления лояльностью.
18. Выгоды для компании от лояльности сотрудников.
19. Методы формирования лояльности.
20. Типы лояльности, наиболее подходящие для развития в разных видах компаний.

Содержание понятия "Лояльность"

Лояльность - это степень психологической привязанности сотрудника к организации и желание прилагать усилия в интересах организации.

Выделяют следующие **объекты** приверженности, которые формируют различные виды приверженности (у каждого человека одновременно существуют несколько видов приверженности):

- Личные цели (например, самореализация, карьера, профессиональный рост).
- Коллеги по работе в компании, в т.ч. и начальник
- Компания

Отличительные особенности приверженных работников:

1. Более высокий уровень уважения к себе и к другим.
2. Готовность принимать новое и изменения без паники и сопротивления.
3. Способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться только рамками решаемой задачи.
4. Стремление к достижению наилучшего результата, используя для решения проблем различные средства, ориентируясь при этом более на цели, чем на средства их достижения или на ограничения.
5. Стремление к профессиональному росту; такие работники не ищут легкого дела.

Четыре профиля коммитмента по Becker и Billings

1. "локально преданные" (сотрудники, которые привязаны к своему руководителю и рабочей группе);
2. "глобально преданные" (те, кто привязан к высшему руководству и организации)
3. "преданные" (те, кто привязан и к высшему руководству и к рабочей группе);
4. "нейтральные" (те, кто не привязан ни к местному, ни к глобальному объекту приверженности).

Смысловые составляющие понятия "лояльность"

| Категория | Количество ответов, содержащих данный конструкт | Частота упоминания, т. е. % от всех ответов. |
|--|---|--|
| Расположенность | 24 | 34.29 |
| Осознанные действия в интересах компании | 12 | 17.14 |
| Соблюдение норм, правил, обязательств | 11 | 15.71 |
| Разделение принципов и целей работы компании | 6 | 8.57 |
| Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании | 6 | 8.57 |
| Умение подчиняться | 4 | 5.71 |
| Заинтересованность в результатах | 3 | 4.29 |
| Сдержанность, формализм | 2 | 2.86 |
| Ориентация на долгосрочную работу в компании | 1 | 1.43 |
| Консультирование в спорных и пограничных случаях у вышестоящих сотрудников | 1 | 1.43 |

Источник: Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., "Добросвет", 1999

Лояльное поведение и лояльное отношение

В теоретической литературе подчеркивается необходимость разделять лояльное отношение и лояльное поведение.

Исследователи, изучающие лояльное отношение (т.е. определяющие лояльность как лояльное отношение), фокусируются на процессах, посредством которых люди задумываются относительно их отношений с организацией, и в таких работах приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей (см., например, Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M., 1982).

Второй подход к лояльности определяет ее как поведение, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу - продолжение работы в организации (Джуэлл Л., 2001).

Некоторые исследователи, в частности, В. Доминьяк, David Gergen, Todd L. Pittinsky рассматривают смешанные модели.

Типы лояльности, выделенные Etzioni

Etzioni предложил типологию, в основу которой положена причина вовлеченности сотрудников в организацию. Это участие (вовлеченность) или коммитмент, по Etzioni, может иметь одну из трех форм:

- a) **Эмоциональная вовлеченность** (представляет собой позитивную и сильную ориентацию на организацию, которая базируется на интернализации организационных целей, ценностей и норм и на идентификации с авторитетом)
- b) **Расчетная вовлеченность** является в значительной степени основанной на взаимоотношениях обмена, которые развиваются между организацией и ее членами: участники принимают на себя обязательства по отношению к организации, потому что они видят полезные или справедливые обменные отношения между своим вкладом в организацию и вознаграждениями, которые они получают для себя.
- c) **Принудительная вовлеченность** представляет собой негативную ориентацию по отношению к организации, которая обычно складывается в ситуациях, где поведение человека строго вынужденно

Типы лояльности, выделенные Кантером (Kanter)

В основу этой классификации он положил тот фактор, который является "залогом" сохранения сотрудником членства в организации (в отличие от Etzioni, автор предполагает, что любая приверженность является расчетной, и различается лишь по специфике "сделки" между работником и организацией).

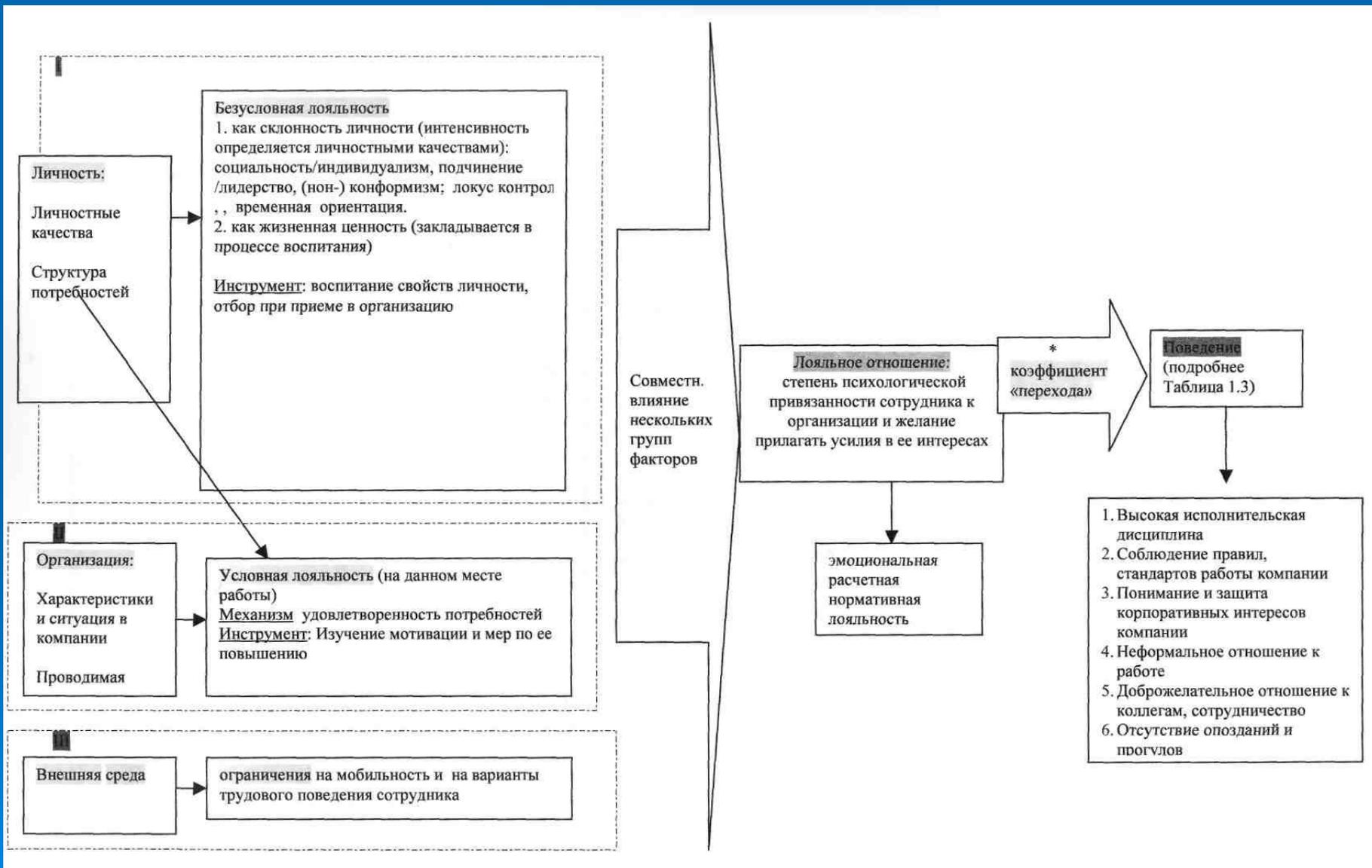
- a) Продолженный коммитмент определен в терминах преданности участников выживанию организации.
- b) Сплоченный коммитмент рассматривается автором как присоединение к социальным отношениям в организации, введенное с помощью таких техник, как публичное отречение от предыдущих социальных связей или с помощью обязательств в церемониях, которые увеличивают групповую сплоченность
- c) Коммитмент управления как присоединение участников к нормам организации, которые формируют поведение в требуемых направлениях

Типы лояльности, выделенные Staw и Salancik

Альтернативная классификация типов приверженности базируется на интенсивности выражения коммитмента. Следуя за Porter и Smith (1970), Staw и Salancik (1977) определили, что степень интенсивности коммитмента может быть охарактеризована следующим образом (по нарастающей):

- Принятие организационных целей и ценностей;
- Готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации;
- Сильное желание поддерживать членство в организации.

Модель лояльности сотрудника организации



Модель безусловной лояльности, предлагаемая К.В. Харским

Она включает локус контроля и время. Автор модели выделяет следующие типы индивидов:

- **"ВETERАН"** характеризуется устремлением в прошлое. Он знает, как было хорошо раньше, и готов много выдержать ради своей компании. Он знает, что на таких, как он, компания держится и она на него надеется.
- **"МЕЧТАТЕЛЬ"**, преданность которого отличается тем, что часто она определяется будущим и как следствие может иметь мало отношения к настоящему. Человек считает, что его компания станет лучше, что ему станут платить больше, что товар, который они производят, наконец, станет безвреден для потребителей.
- **"ЗОМБИ"**: Кто-то другой убедил человека в необходимости быть преданным данной компании. При этом вознаграждение находится в будущем. Такие фразы обычно звучат так: "Поступай таким образом, и если ты будешь достаточно хорош, то получишь много благ".
- **"НАСЛЕДНИК"**: Человека убедили, что эта компания достойна его преданности. Аргументы при этом использовались из прошлого. Так, родители говорят своему ребенку: "Иди по моим стопам, смотри, как я хорошо живу. Твоя жизнь будет еще безоблачнее".

Детерминанты формирования лояльности

Рассмотрим блок формирования лояльности, включающий следующие детерминанты **формирования** лояльного отношения:

- I. Со стороны работника - это наличие и степень развития личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой.
- II. Со стороны организации - это лояльное отношение работника к данной конкретной организации.
- III. Внешняя среда - ограничения, задающие варианты поведения сотрудника и являющиеся внешними по отношению к взаимодействию работника и организации.

Механизм совокупного влияния детерминант формирования лояльности.

Исследователями была предложена модель суммирования мотивации и личностных качеств, построенная по принципу матрицы:

1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается так называемая **«имитационная лояльность»**.
2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по своей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти его качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем **потенциальную лояльность**

Механизм совокупного влияния детерминант формирования лояльности.

Когда человек прагматичен и ему не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании.

1. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем общепринятую **стандартную** лояльность обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях.
2. Лояльностью очень высокого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие высокомотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности.

Методы оценки лояльности.

Существует несколько методов измерения лояльности, мы рассмотрим следующие:

1. Опросы.
 - Анкетирование самого сотрудника
 - Опрос экспертов
2. Провокация
3. Наблюдение.
4. Оценка формальных показателей.
 - Оценка текучести.
 - Оценка стажа

Инструменты оценки лояльности.

для анкетирования (метод опроса) необходим специальный инструмент - анкета, опросник, который позволит «замерить» уровень лояльности.

- Опросник Организационного Коммитмента.
- Опросник, предложенный Randall, Fedor и Longeneseker.
- Опросник "Лояльного поведения", разработанный Venkhoff
- Инструмент оценки, предложенный Hrebiniak и Alutto
- Шкала Приверженности Организации.

Возможные причины смещения оценок лояльности сотрудника в организации, полученных с применением различных методов оценки

- Недостатки выбранных инструментов измерения лояльности
 - Выбран неадекватный инструмент.
 - Вопросы сформулированы некорректно
 - Возможно, ряд конструктов, включенных в инструмент, заведомо имеет несимметричное распределение.
- Ошибка в выборе объекта оценивания
 - Оценка не только лояльного отношения, но и поведения
 - Не учтены все проявления лояльности
- Недобросовестное поведение респондентов.
- Ненамеренное искажение информации респондентами
- Искажения, вызванные особенностями человеческого восприятия.
- Ошибки формирования выборки.
 - Нерепрезентативность выборки
 - Существование подвыборок, для которых распределения уровней лояльности различны

Оценка лояльности как необходимое условие проведения политики управления лояльностью.

Информация о состоянии и уровне лояльности сотрудников компании необходима руководству по следующим причинам, существование которых и обосновывает важность адекватного (своевременного, точного, низкозатратного) измерения лояльности:

- Информация о лояльности используется как один из показателей, характеризующих эффективность существующей на предприятии политики управления персоналом.
- Имея данные об уровне лояльности, можно выявить необходимость его повышения.
- Зная уровень лояльности сотрудников компании в целом, и уровень данного конкретного работника, мы можем прогнозировать как трудовое поведение коллектива и отдельных сотрудников, так и ряд экономических показателей деятельности предприятия, его потери, уровень безопасности.

Выгоды для компании от лояльности сотрудников.

| Вид лояльного поведения | Выгоды для компании |
|---|---|
| Разделение целей компании, понимание и согласие терпеть последствия сложной для компании ситуации | Лояльные сотрудники доверяют руководству и не оспаривают его решения, поэтому конкурентным преимуществом компании с приверженными сотрудниками является то, что такие сотрудники ради выживания и развития компании согласны терпеть временные неудобства. Благодаря этому организация становится более устойчивой и в то же время более маневренной, гибкой. |
| Рост усилий и производительности | 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. |
| Снижение текучести персонала | Во-первых, не нужно вкладывать средства в наем и обучение все новых и новых сотрудников. Во-вторых, не нужно бояться утечки информации и «мозгов». |
| Снижение абсентеизма | Сотрудники не опаздывают и не отсутствуют на работе без уважительной причины. Это позволяет полностью использовать фонд рабочего времени. |

Методы формирования лояльности.

| Методы | Тип лояльности | | |
|---|---|---|--|
| | Расчетная | Эмоциональная | Нормативная |
| Направленные на удовлетворение материальных, базовых потребностей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая зарплата 2. Премии 3. Бонусы по результатам работы за год 4. Льготы 5. Обучение за счет компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Влияющие на семью выгоды 2. Обучение | <ol style="list-style-type: none"> 1. Льготы (например, на кредиты) |
| Направленные на удовлетворение потребности в информационной обеспеченности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративные мероприятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Воздействие через организационную культуру | <ol style="list-style-type: none"> 1. Условия трудового контракта включают неразглашение информации; 2. Распространение формальных и неформальных норм поведения |
| Направленные на удовлетворение потребности в вовлечении, причастности, самореализации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Системы вознаграждения, включающие элементы собственности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наблюдаемость связи усилий сотрудника и конечного результата формирует в сознании сотрудника единство собственных целей и целей организации 2. Программы участия в управлении, в принятии решений 3. Благодарность (не подкрепленная материально) 4. Статусное вознаграждение | <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведения тренингов командообразования 2. Подчеркивание значимости вклада сотрудника в общий результат |

Типы лояльности, наиболее подходящие для развития в разных видах компаний.

- ▣ **Патерналистская организация** - это род, семья, во главе которой «патер», «отец». Он заботится обо всех сотрудниках, и за это они платят ему покорностью. Для того, чтобы такая организация была эффективна, необходима **эмоциональная или нормативная** приверженность.
- ▣ **Бюрократическая организация**, регулируемая инструкциями и системой соподчинения, характеризуется тем, что «цена» наказания известна заранее, поэтому для того, чтобы такая система была эффективной, необходима **нормативная или расчетная** приверженность.
- ▣ **Рыночная организация** - построенная на отношениях обмена, купли-продажи, предусматривает торг, как насчет степени свободы, полномочий, так и ответственности. Для того, чтобы сотрудников не перекупили другие компании, работодатели предоставляют им широкие возможности: акционные опционы, участие в прибылях, ресурсы, возможность начать собственное дело, реализовать свои идеи, обогатить свой опыт в других организациях и т.п. Такая система основана на **расчетной** приверженности.
- ▣ **Предпринимательская организация** - это союз единомышленников. Сотрудники работают здесь, потому что им интересно, потому, что они любят свою организацию, своих коллег, а также потому, что организация позволяет им реализовать свой потенциал. Для реализации предпринимательской модели необходимы два типа приверженности: **эмоциональная и расчетная**.