DOI: 10.17117/na.2015.11.01.152

Поступила (Received): 24.11.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.11.01.152.pdf>

Выпряхкина И.Б.
Формирование лояльности персонала
на современном предприятии

Vypryazhkina I.B.
Formulation of staff loyalty in modern organization

Статья посвящена процессу формирования лояльности персонала в современных организациях. Рассмотрены механизмы повышения лояльности, как фактора конкурентоспособности компаний, через совершенствование корпоративной культуры

Ключевые слова: предприятие, сотрудник, персонал, лояльность, вовлеченность

The article covers the formulation of employee loyalty in modern organizations. This indicator is one of the key factors of competitiveness of the company. The article talks about ways of increasing loyalty through improving the corporate culture

Key words: company, employee, employee loyalty, involvement

Выпряхкина Ирина Борисовна

*Кандидат психологических наук, доцент, директор
Международная академия бизнеса и управления
г. Москва, 5-й проезд Марьиной рощи, 15 А*

Vypryazhkina Irina Borisovna

*Candidate of Psychology Sciences, Associate
Professor, Director
International academy of business and management
Moscow, 5th Passage of Mar'inoy Roshchi, 15 A*

Развивающееся современное предприятие должно производить конкурентоспособный товар и правильно позиционировать его на рынке. Всё это требует работы хорошо организованного коллектива квалифицированных сотрудников, способных, а главное, – желающих развивать свое производство. Таким образом, получаем циклическую модель взаимосвязи работника, предприятия и общества: лояльный сотрудник вкладывает усилия в развитие предприятия, успешное предприятие не только обеспечивает достойное материальное вознаграждение для своих сотрудников, но и вносит вклад в развитие общества, а сильное общество в итоге создаёт более комфортные условия, как для отдельных индивидов, так и для предприятий.

В результате становится очевидна заинтересованность персонала как во внутрикорпоративной социально-ориентированной политике, так и в осуществлении более масштабных программ социальной ответственности.

В условиях рыночной экономики обеспечение лояльности человеческого ресурса стало одним из ключевых моментов развития российских предприятий любых форм собственности. Трансформация экономических, трудовых отношений в обществе, отсутствие развитой законодательной базы, изменения соци-

альных норм распределения материальных благ являются предпосылками не-лояльного поведения работников, возникновения конфликтов в организациях, которые могут привести к деструктивным последствиям. Высокий уровень напряженности в коллективе приводит к увеличению текучести кадров, снижению приверженности персонала и возникновению угроз корпоративной безопасности со стороны работников. В этой ситуации деятельность многих организаций становится экономически неэффективной. Ф. Райхелд пришел к выводу, что сокращение текучести кадров в организации на 5% может привести к росту прибыли этой организации в размере от 25% до 100% в зависимости от отрасли или сферы бизнеса [4, с. 175]. Эти результаты, получившие подтверждение в последующих исследованиях, привели к появлению целого ряда концепций лояльности человеческого ресурса и методологий оценки уровней лояльности.

Предприятие заинтересовано и в том, чтобы сотрудник идентифицировал себя с данной компанией, разделял цели и ценности своей компании, был ей предан в кризисной ситуации. В русскоязычной литературе для описания этого феномена используются, обычно, два термина – лояльность и приверженность персонала. Возможно также использование терминов «преданность», «верность», «привязанность» и аналогичных [7].

Инструментом поддержания высокой лояльности человеческого ресурса становится внутрикорпоративная социально-ориентированная политика. В свою очередь, можно предположить, что показатель лояльности может служить определителем силы корпоративной культуры предприятия, уровня социальной ответственности [1].

Во времена изменений и неопределенности, которые сейчас переживают многие предприятия, большая часть сотрудников держится за компании, гарантирующие стабильность, а не рискованные возможности. Элементы социального пакета (питание, медицина и т. п.) и общего вознаграждения, куда входят возможности обучения, построения карьеры, а также параметры корпоративной культуры, становятся особенно ценными. Поэтому компаниям нелишним будет помнить не только о деньгах, а использовать весь мотивационный инструментарий, особенно тот, что стоит относительно немного, но требует личного участия и вовлеченности, и чем обычно пренебрегают: внимание и уважение со стороны менеджмента, открытость в коммуникациях, мотивирующая обратная связь.

Именно поэтому ведущей тенденцией становится работа над таким феноменом, как лояльность персонала. Однако само понимание термина «лояльность» имеет определенные расхождения у разных авторов. Например, М.И. Магура рассматривает «лояльность» как составляющую более широкого понятия «приверженность». Он выделяет три составляющих приверженности: идентификация работника (т.е. гордость организацией, усвоение организационных целей); вовлеченность (желание предпринимать усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации); лояльность (эмоциональная привязанность, желание оставаться членом организации) [3].

Т.О. Соломанидина также определяет «приверженность работников своей организации как психологическое состояние, которое определяет их ожидания, установки, особенности их рабочего поведения и их восприятие организации, которое предполагает: лояльность; идентификацию; вовлеченность» [5, с. 509-510]. Лояльность, по мнению Т.О. Соломанидиной, означает преданность, верность. Это эмоционально окрашенное отношение к компании, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности. Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним по отношению к компании, выполнить свою работу наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы; имеет сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе; полон энтузиазма и желая помочь в решении этих проблем.

Работа вызывает у лояльных сотрудников: удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации; ощущение внимания и заботы со стороны организации; удовлетворенность своей карьерой в организации; уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

Идентификация – это гордость за организацию, восприятие работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем; видят единство собственных целей и целей организации; гордятся самим фактом работы в данной организации; считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей. Вовлеченность может быть достигнута, если работа побуждает у людей: готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями; чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой; заинтересованность в достижении значимых для организации результатов, ответственность за результаты своей работы.

На более широком значении понятия «лояльность» настаивает К.В. Харский, а приверженность рассматривает как высокий уровень лояльности [6, с. 52-55]. Приверженность предполагает готовность работников брать на себя ряд обязательств: вносить соответствующий вклад в получение экономических результатов, используя свои силы и знания; брать на себя ответственность за лучшее использование благоприятных возможностей для получения значимых результатов; принимать активное участие в реализации целей, стоящих перед организацией в целом.

Отличительные особенности приверженных работников: более высокий уровень уважения к себе и к другим; готовность принимать новое и изменения без паники и сопротивления; способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться рамками решаемой задачи; стремление к достижению наилучшего результата, использование для решения проблем различных средств, ориентация больше на цели, чем на средства их достижения или на

ограничения; умение полагаться на собственное мнение, сопротивляемость влиянию пропаганды и манипуляциям; стремление к профессиональному росту.

Степень лояльности работников предприятия зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из названных компонентов. В дальнейшем будем использовать понятие «лояльности» как более широкое.

Рассмотрим лояльность человеческого ресурса как социально-психологическую установку, характеризующую доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Лояльные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях быстро меняющейся внешней среды. Понятие «лояльности» включает в себя следующие элементы:

1. Расположенность – доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.

2. Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании – осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.

3. Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе корпоративной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

4. Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании – отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.

5. Умение подчиняться – способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

6. Заинтересованность в результатах – стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

Далее нам представляется важным проанализировать основные препятствия, возникающие на пути формирования лояльности. Это необходимо сделать для того, чтобы понять, какие методы развития социальной ответственности мы можем использовать для ликвидации каждого конкретного препятствия и соответственно – усиления лояльности человеческого ресурса. Можно выделить следующие препятствия:

1. Отсутствие разделяемых большинством членов организации ценностей, убеждений, норм и др., т.е. невнимание руководства к проблеме управления корпоративной культурой.

2. Неэффективная система материального стимулирования труда (неэффективная система управления компенсацией, отсутствие четких критериев оценки и премирования персонала, непрозрачность системы компенсации и др.);

3. Отсутствие заботы со стороны работодателя о социальных проблемах персонала – отсутствие социального пакета, трансфертов, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне;

4. Неэффективная коммуникация в организации. Плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов;

5. Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам: необъективность, отсутствие равных взаимоотношений между руководителями и их подчиненными; отсутствие своевременного поощрения за достигнутые результаты; невыполнение руководителем обязательств.

6. Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста, профессиональной самореализации.

Можно заметить, что большинство препятствий (список может быть дополнен) можно свести в два блока: причины, связанные с проблемой построения корпоративной культуры, а также причины, связанные с недостатками на уровне управления процессами стимулирования.

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 (рис. 1).

Рис. 1. Уровни лояльности [6, с. 53]

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 и внутрикорпоративной социально-ориентированной политики.

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 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.

Скрытая нелояльность проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения – не положительное отношение, а опасения наказания или ожидание вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

К.В. Харский приводит несколько признаков, позволяющих выявить сотрудников, имеющих скрытую нелояльность: после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение к компании на противоположные; нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение; в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнуто нейтральную позицию; между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи.

На организационном уровне следствием нелояльности сотрудников является высокая текучесть кадров. А это, в свою очередь, увеличивает затраты на поиск, наем и обучение новых работников, повышает риск утечки коммерческой тайны и прочие издержки. Поэтому некоторые компании предпринимают

попытки реализации программ удержания сотрудников. Целью таких мероприятий, по сути, является повышение уровня приверженности человеческого ресурса.

Выше нулевой точки на шкале представлены уровни лояльности. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника.

Первый уровень – это лояльность на уровне внешних атрибутов. С такой лояльностью человек готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в компании (например, продавец, старший продавец, продавец-инструктор). При этом, как подчеркивает К.В. Харский, внешние атрибуты не позволяют их обладателю демонстрировать нелояльное поведение. Пока он на виду, человек будет воспроизводить обусловленное этими атрибутами поведение. Поэтому «если вы хотите, чтобы временно нанятый персонал был предан интересам фирмы и расхваливал товар, представляя его на ярмарке-выставке, наденьте на него фирменные майки и кепки» [6, с. 61].

В компаниях, специализирующихся на реализации определенных товаров, этот уровень лояльности предполагает, что работники компании становятся активными потребителями этих товаров. Верно и обратное утверждение: побудив к потреблению товаров, мы повышаем уровень лояльности людей. Этот принцип активно используется, например, в сетевом маркетинге.

Лояльность на уровне поступков, поведения связана с соблюдением ритуалов, традиций, обычаев, принятых в компании. Такими традициями могут быть особая тональность в обращении с клиентами, формальные и неформальные собрания (вечеринки) и т. п. Сотрудники, лояльные к компании на таком уровне, с энтузиазмом или как минимум без затруднений участвуют в таких мероприятиях. Для возникновения у сотрудников лояльности такого уровня почти не требуется усилий и ресурсов. Попав в новый коллектив, человек склонен копировать принятое в компании поведение.

Но здесь возникает сложность, связанная с тем, что в коллективе могут быть негативные традиции. Именно они становятся причиной лояльного в отношении конкретной группы, но не лояльного в целом для компании поведения.

Психологи отмечают, что этого уровня лояльности вполне достаточно для большинства работников компании. «Однако для сотрудников среднего и высшего звена его может оказаться мало. Если от них зависит многое, то и уровень доверия к ним должен быть гораздо выше. А доверять нелояльному сотруднику – то же, что покупать лошадь у цыгана «втемную» и по предоплате» [6, с. 63]. Этого уровня лояльности недостаточно для осуществления функций контроля деятельности других сотрудников. И, конечно же, от сотрудника, имеющего такой уровень лояльности, не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию.

Очевидно, лояльность на уровне действия связана и с профессиональной компетентностью. Лояльный сотрудник стремится овладеть необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками, продуктивными стереотипами деятельности. Такое стремление, как правило, приводит к повышению

эффективности деятельности. И наоборот, отсутствие желания учиться можно рассматривать как один из признаков более низкого уровня лояльности.

Для данного уровня лояльности характерна дисциплинированность. При этом сотрудники выполняют требования дисциплины не столько из-за опасности наказания, сколько в силу своего отношения к компании и ее руководству.

Лояльности на уровне убеждений большинство работников компании не достигают. Однако, по данным К.В. Харского, для компании достаточно, если столь высокого уровня лояльности достигают 10–15% работников. Это в первую очередь касается руководителей среднего и высшего звена. «Лояльность на уровне ценностей и убеждений делает человека устойчивым ко многим соблазнам: их сложно переманить большей зарплатой, они всячески заботятся о благе своей компании» [6, с. 67]. Лояльность персонала на уровне убеждений представляет большую ценность для компании в силу ее положительного влияния на профессиональную мотивацию. Лояльные сотрудники максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей. Они активны в устранении проблем, могут быть инициаторами усовершенствования деятельности, способны отстаивать конструктивные предложения.

Сотрудники, имеющие этот уровень лояльности, как правило, более ответственные. Они чувствуют свою обязанность выполнять все точно, правильно, качественно. По наблюдениям специалистов, лояльные сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они более склонны доверять официальной информации, решениям, которые принимает руководство.

Вместе с тем, по мнению специалистов, с такой лояльностью сотрудников могут быть связаны и некоторые сложности. Например, если по тем или иным причинам компания изменяет принятые ранее ценности и убеждения, то она может столкнуться с сопротивлением части коллектива, разделяющего прежние убеждения. Поэтому при проведении организационных изменений важно убедить таких сотрудников в необходимости перемен, привлечь их к планированию и осуществлению нововведений.

Еще одна сложность: формирование этого и более высокого уровня лояльности требует определенного стиля лидерства, способности высших руководителей внушать определенные ценности и установки, целенаправленно формировать необходимые убеждения.

Лояльность на уровне идентичности является самым высоким уровнем. Вероятно, именно такую лояльность называют преданностью, верностью. В этом случае человек максимально отождествляет себя с объектом лояльности. Исследователи отмечают, что именно такой уровень лояльности у персонала формировала японская система пожизненного найма.

Лояльность в этом случае не так зависит от уровня вознаграждения. Человек с такой лояльностью меньше подвержен негативному влиянию со стороны окружающих. Он связывает свою жизнь с компанией. Такой работник максимально мотивирован и предельно эффективен.

Итак, мы рассмотрели возможные уровни лояльности сотрудников компании. Посредством наблюдения можно определить уровень (или проводить диагностику) лояльности каждого конкретного сотрудника и в целом коллектива. Но здесь есть одна деталь, о которой не следует забывать: как правило, лояльное поведение – это либо поведение, в основе которого лежит лояльность, либо поведение, демонстрирующее таковую. Поэтому в некоторых случаях лояльное поведение и действительная лояльность могут не совпадать. Например, в случае скрытой нелояльности человек будет демонстрировать достаточно лояльное поведение. Внутрифирменные мошенники, как правило, демонстрируют высокий уровень лояльности. И только более тщательное наблюдение и анализ их деятельности могут раскрыть истинное отношение таких людей к компании.

Диагностируя лояльность наблюдения, нужно учитывать, что перечень признаков лояльного поведения может быть увеличен или переработан в соответствии с особенностями корпоративной культуры и внутрикорпоративной социально-ориентированной политики компании. Кроме того, важно понимать, что приверженность сотрудников динамична и может изменяться при смене стиля руководства, при определенных управленческих решениях и т.п.

Остановимся на характеристиках корпоративных культур и их взаимосвязи с построением лояльности человеческого ресурса. Идентификация сотрудников с предприятием строится, в первую очередь, на отождествлении их со своим предприятием. При этом работник выделяет компанию, к которой он принадлежит, прежде всего, благодаря ее корпоративной культуре, то есть системе ценностей, убеждений, норм, проявлений, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность.

Рассмотрим, какие методы поддержания и построения корпоративной культуры могут быть использованы для повышения лояльности.

Трудность поддержания требуемого уровня корпоративной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание корпоративной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

Для того чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того, как новый сотрудник переживает первый «организационный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной корпоративной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности предприятия. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.

Предприятие, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции [8, с. 94].

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной корпоративной культурой и внутрикорпоративной социально-ориентированной политикой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения ценностей.

Эффекты от увеличения лояльности, представленные Gallup в результате определения отличия 25% самых лояльных сотрудников от 25% самых невовлеченных таковы:

- вовлеченные сотрудники совершают на 27% меньше прогулов, чем невовлеченные;
- в компаниях с низкой текучестью кадров вовлеченные сотрудники увольняются на 51% реже, чем невовлеченные;
- в компаниях с высоким показателем лояльности сотрудников на 51% меньше случаев воровства и на 62% аварий;
- производительность труда вовлеченных сотрудников на 18% выше;
- группы вовлеченных сотрудников работают в среднем на 12% прибыльнее, чем аналогичные по роду деятельности группы невовлеченных сотрудников.

Исследования CFIN показывают, что увеличение уровня лояльности на 5% дает увеличение прибыльности на 16% [2].

Изучению проблем лояльности человеческих ресурсов посвящено большое количество трудов зарубежных и отечественных ученых. Однако можно отметить недостаточную изученность связи феномена лояльности с корпоративной культурой и уровнем социальной ответственности компаний. В то же время исследование лояльности в корпоративных культурах разного типа представляется актуальным как в научном, так и в практическом планах. Научная значимость состоит в необходимости исследовать закономерности влияния ценностей корпоративной культуры на отношения персонала к предприятию, менеджменту. Практическая сторона вопроса обусловлена необходимостью разработки эффективных программ развития социальной ответственности компаний, реализация которых нередко встречает сильное сопротивление лояльного персонала, порожденное сложившимися базовыми ценностями и установками корпоративной культуры.

Таким образом, природа лояльности кроется в признании и уважении авторитета предприятия и его руководителей, причем эти чувства основаны на вполне конкретных надеждах и убеждениях персонала. Сотрудники должны быть уверены, что их лояльность будет по достоинству оценена сверху. Иными словами, достаток, социальная защита и карьерные перспективы персонала должны быть адекватны уровню его ответственности и уважения к компании.

Сотрудник не бывает изначально лоялен к организации, в которую только что пришел. Он становится преданным, если компания демонстрирует, что она этого стоит, т.е. проводит социально ответственную политику. В то же время, чувство гордости за достижения компании, ее перспективу всегда сопровождается желанием принадлежать именно к этой группе, а не к другой, а также стремлением обладать тем же потенциалом, который сосредоточен именно здесь, а не в другом месте. Сформировать и постоянно поддерживать лояльность персонала в крупной компании можно только за счёт непрерывной внимательной работы в этом направлении.

Список используемых источников:

1. Выпряхкин Б.С., Выпряхкина И.Б. Корпоративная культура: механизм формирования в условиях реструктуризации предприятия. М.: МАБиУ, 2014.
2. Захарова М. Исследование лояльности персонала. М.: Психология и бизнес консалтинг групп, 2009.
3. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. №1.
4. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и не-преходящей ценности. М.: Вильямс, 2005.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012.
8. Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интер-синтез, 2002.

© 2015, Выпряхкина И.Б.
Формирование лояльности персонала на
современном предприятии

© 2015, Vypryazhkina I.B.
Formulation of staff loyalty in modern organization