

Принимая это во внимание, можно понять, почему не работают конкретные команды, иными словами, что нужно для того, чтобы проект был успешно реализован усилиями слаженного коллектива.

Конечно, не всегда удастся (с учетом нехватки людского ресурса) правильно сформировать команду, но с помощью Эннеаграммы можно определить, каких компонентов не хватает команде и каждому из ее членов, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие, необходимое для четкой и продуктивной работы коллектива.

Подводя итог, хочется отметить, что Эннеаграмма, как инструмент, дает широкие возможности руководителю в понимании как себя, так и своих сотрудников, также Эннеаграмма – это отличный инструмент для развития навыков мотивации и управления коллективом. И, возможно, самое ценное – это то, что Эннеаграмма учит нас находить и задействовать свои внутренние ресурсы, а также замечать ресурсы в окружающих нас людях, внедряя в свою работу и жизнь принцип синергии.

Литература

1. **Наранхо, К.** Характер и невроз / К. Наранхо. – Gateways/IDHNB, Inc. 1994.
2. **Наранхо, К.** Эннеа-типологические структуры личности. Самоанализ для ищущего / К. Наранхо. – Gateways/IDHNB, Inc. 1990.
3. **Рисо, Д.** Определение вашего типа личности / Д. Рисо, Р. Хадсон – Москва : Ганга, 2012.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Плескачева Наталья Михайловна¹

Рифицкая Ирина Ивановна¹

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса и менеджмента технологий, Минск
plesk30@tut.by, irina.rifitskaya@mail.ru

В условиях рыночной экономики лояльность персонала имеет первостепенное значение для обеспечения эффективности работы организации. В совокупности с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и достойным товаром (услугой) лояльный персонал – основа процветания компании, обеспечивающий ей лидерские позиции.

Несмотря на очевидную значимость, эта тема теоретически и практически мало разработана, терминологически не всегда понятна.

Лояльность персонала понимается, как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и некритичное отношение к жизни, протекающей в организации [1].

Лояльность – это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у 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.

Лояльность развивается как результат удовлетворенности работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте.

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 лояльность характеризует связь работника и организации. 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.

Согласно аффективной (эмоциональной) концепции, лояльность – это «готовность сотрудника отдавать свою энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Выделяет три типа лояльности: продолжения (*continuance*), сплочения (*cohesion*) и контроля (*control*). Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй – катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий – оценочную с нормами.

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на интернализации организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как «принятие организационных целей и ценностей» [3].

Согласно трехкомпонентной концепции, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен, организационная лояльность определяется как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию» [2, с. 107]. В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого);

2) продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

А.А. Киселев акцентирует внимание на том, что лояльность персонала – это преданность не лично руководителю, а делу и интересам всей организации.

Анализ различных подходов к изучению лояльности позволил нам выделить ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации.

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы).

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации и намерение продолжать работу в организации.

Изучая лояльность персонала и методы ее повышения в компании, полезно вспомнить описание уровней лояльности на основе мнения известного российского тренера-консультанта К.В. Харского:

- * нулевая лояльность (отсутствие лояльности) возможна у того, кто еще не сформировал свое отношение к конкретному объекту (человек поступает на работу в компанию и пока не имеет информации об особенностях ее корпоративной культуры);

- * скрытая нелояльность проявляется в выполнении правил и норм, принятых в компании, по той причине, что сотрудник боится наказания (а не ждет положительной оценки) либо ожидает вознаграждения от руководства;

- * открытая нелояльность выражается в пренебрежении ценностями объекта лояльности, их высмеивании, потребительском отношении, обмане и т. п.;

- * лояльность на уровне внешних атрибутов – сотрудник носит отличительные символы и знаки компании, поддерживает ее фирменный стиль, при этом внешние атрибуты не позволяют человеку открыто демонстрировать нелояльное поведение;

- * лояльность на уровне поступков – соблюдение традиций и ритуалов, принятых в компании (например, формальные и неформальные собрания и др.). Этот уровень лояльности практически не требует от сотрудника усилий и ресурсов, поскольку в новом коллективе человек, как правило, копирует поведение, которое принято в компании. Этот уровень лояльности вполне приемлем для большей части персонала организации, ему свойственна дисциплинированность сотрудников. Однако для контроля деятельности других работников требуется более высокий уровень лояльности;

- * лояльность на уровне убеждений свойственна руководителям среднего и высшего звеньев компании. Сотрудники с этим уровнем лояльности профессионально мотивированы, более ответственные, склонны доверять официальной информации и решениям руководства;

- * лояльность на уровне идентичности – это преданность, верность, самый высокий уровень лояльности, на котором человеку свойственно отождествлять себя с объектом лояльности. Такой сотрудник отлично мотивирован и эффективен, он связывает свою жизнь с организацией, в которой работает [6].

Таким образом, лояльность персонала может рассматриваться как многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение дополнительных усилий в интересах предприятия с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворенность сотрудника своей работой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворенность коллективом, гордость за принадлежность к предприятию.

Формирование и поддержание лояльности персонала – одна из ключевых задач службы управления персоналом и руководства организации.

По мнению К.В. Харского, к факторам развития лояльности можно отнести прошлый опыт, систему личных ценностей, внимание к работнику, чувство гордости [6, с. 375].

Е. Стружанова, рассматривая проблему лояльности персонала, отмечает, что лояльности способствуют такие факторы, как карьерный рост, благоприятный морально-психологический климат в коллективе (психологическая атмосфера), вера в общее дело (следование миссии, гордость за компанию) [5].

Факторы, оказывающие влияние на лояльность персонала, по мнению К.Э. Оксинайда, делятся на три группы: 1) факторы, связанные с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте; 2) вытекающие из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов; 3) личностные особенности сотрудников [4].

И.Г. Чумарин выделяет факторы, обеспечивающие лояльность персонала: доверие, признание, поддержка, развитие [7].

Таким образом, в качестве внешних (организационных) факторов, влияющих на лояльность персонала можно выделить следующие: организационная культура; стиль руководства; социально-психологический климат; условия труда; открытая информационная политика (доступность информации); система управления персоналом, в том числе система мотивации.

К внутренним факторам формирования лояльности относятся: достойная заработная плата и прозрачная система вознаграждений; возможность карьерного и профессионального роста; профессиональная компетентность; ценности личности; понимание целей; поддержка; признание; доверие.

Развитие лояльности – это не столько следствие реализации какой-то определенной программы, сколько результат продуманной политики компании, зеркальное отражение отношения руководства компании к своим сотрудникам.

Для формирования эффективной лояльности необходима:

- четкая и прозрачная система управления. Понимание иерархии, разграничения полномочий, зон ответственности и принятия решений дают сотрудникам ощущение стабильности и уверенности. Кроме того, важна система двусторонней коммуникации внутри компании, которая позволяет создать атмосферу доверия;

- искреннее уважение со стороны руководителя и дружеские отношения с коллегами, которые быстро сформируют желание трудиться на благо именно этой организации;

– возможность быть услышанным. Лояльность сформируется, если организация предоставит любому сотруднику возможность развиваться лично и профессионально, будет замечать и ценить вклад каждого работника в общий успех компании;

– достойное вознаграждение. Если сотрудник получает заработную плату ниже рыночной, то он всегда будет считать себя недооцененным. В этом случае очень быстро происходит снижение лояльности и, как следствие, трудозатрат и эффективности;

– лояльность сотрудников зависит от лояльности руководителя (пример лидера очень важен), его отношения к работе и нелояльности подчиненных.

Также можно сказать и о таком аспекте, как достойные условия труда, расширенный компенсационный пакет и пр. Последнее, безусловно, требует немалых затрат, которые, правда, по оценкам специалистов, практикующих такую мотивацию, окупаются именно лояльностью и высокой эффективностью труда.

Литература

1. Батурина, О. В. Лояльность сотрудников: причины и преимущества / О. В. Батурина // Кадровый менеджмент. – 2003. – № 35. – С. 17.
2. Доминьяк, В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. И. Доминьяк // Персонал-Микс. – 2003. – № 1. – С. 107–111.
3. Корнеева, И. Лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/loyalnost/>.
4. Оксина, К. Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/.
5. Стружанова, Е. Лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1385.
6. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 496 с.
7. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И. Г. Чумарин // Люди и организации : сб. тез. Третьей Всероссийской конференции. – Санкт-Петербург : Имотон-М, 2000.

ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ, ИЗУЧАЮЩИХ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК.

Подлуцкая Викторина Витальевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса и менеджмента технологий, Минск
podlutskaya@sbmt.by

Преподаватели иностранных языков часто используют термин «мотивация» для описания успешного или неуспешного студента. Это использование отражает убеждение, что во время длительного и часто утомительного процесса овладения иностранным языком, энтузиазм и настойчивость обучаемого являются ключевыми факторами, определяющими успех или неудачи. В самом деле, в