

М. Ю. Тенянка¹, Ю. Ю. Шинкарь²

¹ Белорусская государственная академия связи, Минск, Беларусь, fdp@bsac.by

² Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, economics.simst@gmail.com

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты лояльного поведения сотрудников, выделяются отличительные особенности, характеризующие лояльное поведение работников. Акцент сделан на обозначение основных организационных факторов, влияющих на лояльность персонала. Кроме того, была выявлена связь феномена «лояльность персонала» с такими феноменами, как «организационное поведение», «тип кадровой политики», «стиль руководства».

Ключевые слова: лояльность персонала, организационное поведение, факторы лояльного поведения, кадровая политика, стиль руководства, корпоративная культура, мотивация

M. Tsenianka¹, Y. Shynkar²

¹ Belarusian State Academy of Communications, Minsk, Belarus, fdp@bsac.by

² School of Business of BSU, Minsk, Belarus, economics.simst@gmail.com

ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECTING STAFF LOYALTY

The article discusses the theoretical and applied aspects of the loyal behavior of employees, highlights the distinctive features that characterize the loyal behavior of employees. Emphasis is placed on the designation of the main organizational factors influencing the loyalty of the staff. In addition, the relationship between the phenomenon of personnel loyalty and the phenomena of organizational behavior, type of personnel policy, leadership style was revealed.

Keywords: staff loyalty, organizational behavior, factors of loyal behavior, personnel policy, leadership style, corporate culture, motivation

Интерес к теме лояльности не является случайным с точки зрения руководителей, так как лояльность определяет организационное поведение, экономическую эффективность предприятия и кадровую безопасность.

В данный момент нет единого определения понятия «лояльность». Существует достаточно много подходов к этому феномену, особенно когда речь заходит о лояльности сотрудников к организации. Для описания лояльности сотрудников в научной литературе используются такие термины как «приверженность», «преданность», «доброжелательное отношение». Иногда встречаются такие термины, как «любовь к организации», «надежность», «устойчивость», «благонадежность», «сплоченность». Авторы будут исходить из того, что понятие лояльности рассматривается как приверженность, верность работника предприятию; соблюдение внутренних законов и правил установленных в организации [1, с. 301]. Данные понятия являются основными характеристиками, описывающими портрет любой организации, определяющими ее успешность.

К важнейшим отличительным особенностям, характеризующим лояльное поведение работников, можно отнести следующие:

- имеют более высокий уровень уважения к себе и к другим;
- готовы принимать изменения без паники и сопротивления;
- отличаются способностью учитывать интересы других людей и не ограничиваться сугубо рамками решаемой задачи;

– стремятся к достижению наилучшего результата, ориентируясь при этом на цели, а не на средства их достижения или ограничения;

– стремятся к профессиональному росту и не ищут легких путей и стандартного решения.

Среди факторов, влияющих на лояльное поведение, можно выделить как личные особенности работников, так и организационные. Хотя личные факторы находятся вне зоны влияния руководителей, их нельзя игнорировать. К таким личным аспектам можно отнести опыт работы в других организациях, сложившиеся представления, ценности и нормы поведения к которым привык индивид и считает их нормой. Необходимо отметить связь ценностей, норм поведения и уровня лояльности и мотивов человека. Упрочнение мотивов зависит от удовлетворенности работающих многими аспектами трудовой деятельности. Хорошо известно следующее: чем выше удовлетворенность работой сотрудника, тем больше шансов на возникновение лояльности. Удовлетворенность человека своей работой тесно связана с такими характеристиками трудовой деятельности, как стиль и способы управления, непосредственное руководство, заработная плата, межличностные отношения и условия труда, содержание труда, возможность реализовать себя, ответственность и карьерный рост. Только удовлетворенность этими характеристиками побуждает человека повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность организации. Кроме этого, сюда можно отнести и приверженность самой профессии, которая связана с идентификацией сотрудника со своей профессиональной деятельностью, стремлением к профессиональному самосовершенствованию, мастерству. При этом собственно место работы (организация) имеет лишь второстепенное значение по отношению к характеру, специализации работы в ней.

Организационные факторы находятся в прямой зависимости от системы управления персоналом в организации и определяют лояльное поведение.

Остановимся более подробно на некоторых из них.

1. *Тип кадровой политики.* В зависимости от влияния и контроля со стороны руководителей на кадровую ситуацию выделяют такие типы кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную и активную. Активная, в свою очередь, может быть как рациональной, так и авантюристической. Пассивная кадровая политика не способствует формированию лояльности, так как не предполагает четкой работы с персоналом, а только реагирует на внезапно возникающие проблемы. При такой кадровой политике обязанности и ответственность распределены нечетко. Многие элементы системы управления, например как обучение, адаптация, оценка могут отсутствовать. При авантюристической кадровой политике используются нерациональные прогнозы развития кадровой ситуации. В план работы с персоналом при такой политике могут включаться методы оценки персонала, которые недостаточно обоснованы. Могут быть инициированы различные опросы сотрудников, после которых полученные результаты в дальнейшем не приводят к принятию управленческих решений. Сотрудники в организациях с такой кадровой политикой через достаточно малый период времени без энтузиазма и мотивации участвуют в подобных мероприятиях, так как механизм управления внутриорганизационными процессами не имеет четкого алгоритма и приводит к чисто формальным результатам.

2. *Управляемость корпоративной культуры.* В зависимости от уровня управляемости выделяют стабильную и нестабильную типы корпоративной культуры. Для стабильной характерны постоянство и четкость действующих в организации норм, традиций, правил поведения. К преимуществам данного типа следует отнести тот факт, что существующие нормы прозрачны и едины для всего персонала, что в свою очередь формирует его лояльное поведение. Нестабильная корпоративная культура предполагает отсутствие четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательное отношение к разным сотрудникам. Отсутствие четких норм и правил поначалу может рассматриваться как доверие руководства к работникам, предоставление им большей свободы и широких возможностей для профессиональной реализации; в то

же время, отсутствие четких норм и правил, разная реакция руководства на одни и те же действия сотрудников, в зависимости от настроения и личной симпатии, вызывать рассогласованность действий и порождать конфликты внутри структурных подразделений.

3. *Стиль управления.* Так как лояльность является сложным феноменом, она может проявляться в трех основных видах: аффективной лояльности, прагматичной и нормативной (Д. Майер, Н. Аллен). Аффективная лояльность связана с чувствами и эмоциями работника. При высокой аффективной лояльности работники чувствуют себя уверенно и комфортно в организации, поддерживают эффективную вертикальную и горизонтальную коммуникацию, участвуют в корпоративных мероприятиях.

Прагматичная лояльность присуща работникам, которые долго проработали в организации и не рискуют ее менять на какую-либо другую. Нормативную можно описать как определенную обязанность и долг перед организацией.

Каждый из этих видов лояльности могут согласовываться со стилем управления, который проявляется в организации. Согласно исследованиям Д. В. Головина, при авторитарном стиле управления аффективная и прагматическая лояльность падают, а нормативная – повышается [2]. При демократическом и попустительском стиле управления повышается аффективная и прагматическая, но нормативная – снижается.

Организационная культура служит основой формирования стилей руководства и метода решения руководителями проблем, их поведения в целом. Удовлетворенность руководителем – один из важнейших факторов появления лояльности. Преданность же возникает при уважении, которое испытывают работники. Если руководитель вызывает уважение, другие начинают ему больше доверять. А доверие, в свою очередь, – необходимое условие для возникновения преданности, а значит, лояльности. Большинство сотрудников ценит в своих руководителях следующие черты характера: соблюдение правил и норм поведения самим руководителем – одни правила для всех; требовательность, при этом требовательность должна быть равной ко всем подчиненным; последовательность в достижении цели, настойчивость и целеустремленность; ясность при постановке задач, ясность критериев оценки труда, точность и непротиворечивость распоряжений; способность выразить благодарность; ясность мысли и способность понятно излагать; готовность к обучению персонала и некоторая степень терпимости [3].

4. *Мотивация персонала.* Эффективная система мотивации труда работников направлена на развитие инициативы и новаторства. Любое стимулирование должно быть ощутимым, справедливым и предполагать регулярный пересмотр с учетом изменений, происходящих в организации. Кроме этого, мотивационная система должна включать два сбалансированных между собой вида: материальную и нематериальную. Среди актуальных инструментов дополнительного стимулирования можно выделить: долевое участие сотрудников в прибыли организации; продажу акций компании работникам; гибкий график работы, отгулы и дополнительные отпуска; моральные поощрения. Отсутствие баланса между материальными и нематериальными стимулами может приводить к ослаблению результативной трудовой деятельности, снижению заинтересованности со стороны сотрудника, увеличению текучести кадров. Тогда как правильно выстроенный механизм мотивации поможет организации увеличить не только свои производственные мощности, но и обеспечить прозрачность управления в отношении своих подчиненных, повышая лояльность персонала к организации.

5. *Обучение персонала.* Выбор той или иной формы обучения или их сочетание зависит от того, какую концепцию обучения сотрудников хочет реализовать руководство и какой стратегической цели хочет достичь организация. Внедрение системы обучения персонала позволяет проводить гибкую кадровую политику, грамотно перераспределяя компетенции и полномочия между сотрудниками; формировать квалифицированный кадровый резерв; создавать проектные группы для решения инновационных задач; устранять диспропорции в кадровом обеспечении;

получать достоверную оценку эффективности использования кадрового потенциала. Сотрудники, в свою очередь, имея возможность постоянно обучаться, не ищут удовлетворения своих профессиональных интересов, меняя работу, а совершенствуются на одном рабочем месте, воспринимая обучение, как «бонус» и поощрение.

В данной статье мы сделали попытку описать факторы, влияющие на лояльность сотрудника организации и определяющие ее, а также являющиеся основными категориями, которые описывают портрет любой организации, уровня ее успешности. Подчеркивается высокая оценка значимости лояльности персонала как фактора, определяющего эффективность труда, качество и объем работы, выполняемой сотрудником.

Подводя итог вышесказанному, нужно подчеркнуть, что организационная лояльность – сложный феномен и ее важность состоит в том, что лояльное поведение персонала в организациях влияет на экономическую эффективность предприятия и его кадровую безопасность. Лояльное же поведение персонала предприятия находится в прямой зависимости от системы управления персоналом, от стиля руководства, от гибкости кадровой политики.

Список использованных источников

1. Баранская, С. С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность» / С. С. Баранская // Вестн. КГУ им. Н. А. Некрасова. – 2010. – Т. 16, № 2. – С. 301–304.
2. Головин, Д. В. Стиль управления как фактор организационной лояльности // Д. В. Головин // Вестн. Волгоградского гос. ун-та. Сер. 9. Исследования молодых ученых. – Волгоград, 2016. – № 14. – С. 95–96.
3. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – С. 447–448.
4. Allen, N. J. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / N. J. Allen, J. P. Meyer // J. of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 252–276.