

## ПОКАЗАТЕЛИ МОТИВАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА: ПРИМЕР ИССЛЕДОВАНИЯ

*В.В. Морозов*

Дается авторское определение понятия «лояльность сотрудника». Описывается обоснование использования баланса справедливости, основанного на ортогональных основаниях ожидания и поддержки в исследовании лояльности. Предлагается изучение баланса справедливости в различных областях мотивации. Приводится пример прикладного исследования лояльности сотрудников бизнес-организации.

*Ключевые слова:* лояльность сотрудника, фактор справедливости: ожидание и поддержка, мотивация персонала.

В русскоязычных источниках для обозначения степени верности сотрудника организации используются, обычно, два термина – лояльность и приверженность. В англоязычной литературе используется термин “commitment”, который часто переводят как «приверженность» или «обязательство».

Многообразие определений термина «лояльность» выражено характеристиками:

– «безопасности и эффективности сотрудника для фирмы, проявленными в честности (сознательный отказ от нанесения ущерба имуществу фирмы), корректности (соблюдение ценностей фирмы, приверженность ее целям, поведение, направленное на укрепление ее имиджа), полезности (усилия, направленные на наиболее полное исполнение миссии фирмы, высокая эффективность труда) [1];

– «приверженности сотрудника организации, включающей в себя одобрение персоналом целей компании и способов их достижения (Интернет источник, Е. Перевозникова);

– благожелательного, уважительного отношения сотрудника к организации, соблюдения существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними [5];

– сотрудника, находящегося в рамках законности, невозможности предать, нарушить обязательства [2];

– верности сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранении собственности организации, мотивации человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса [2];

– разумных, взвешенных и честных взаимоотношений между организацией и сотруд-

ником, построенных по одинаковым правилам для обеих сторон [1].

Мы предлагаем следующее определение термина «лояльность».

**Лояльность сотрудника** – характеристика отношений сотрудника и организации, ее атрибутов, руководителя, персонала, определяющая степень верности сотрудника им. Источником лояльности являются одобрение и адекватность целей, ценностей, интересов организации и сотрудника. Максимальным проявлением лояльности сотрудника является его приверженность [3].

При поступлении на работу организация выдвигает ряд требований к кандидату на должность (своего рода «ожидания» от него), которые принятый работник обязуется выполнять (то есть, «поддерживать» своим вкладом). В то же время работник устраивается на работу со своими ожиданиями, которые организация обязуется поддержать. По сути, договор между работником и организацией является формой согласованных обязательств между работником и работодателем о взаимной поддержке двусторонних ожиданий. Ожидания работника являются обязательством поддержки со стороны организации, а ожидания организации – обязательством поддержки со стороны работника. Для создания необходимого уровня лояльности сотрудников важно постоянно отслеживать баланс «справедливости», существующий в вышеобозначенной договоренности между организацией и работником. Изучение данного баланса возможно посредством введения показателей: ожидание и поддержка. При образовании полярности: низкие ожидания – высо-

кие ожидания, низкая поддержка – высокая поддержка, получаем семантическую модель с ортогональными основаниями (авт.). Наиболее проявленными ожиданиями сотрудников являются в сфере мотивации.

Соответственно, чем четче соблюдается баланс справедливости мотивационных параметров сотрудника, тем более лояльным он является [4].

Описанные характеристики позволяют

предложить модель, описывающую соотношение показателей «Ожидание» и «Поддержка» для каждого сотрудника и для организации в целом (см. таблицу).

**Области мотивации сотрудников:**

**1. Вознаграждение** включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные дни и дополнительные льготы (жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от

**Типы лояльности в зависимости от показателей ожидания и поддержки**

<p><b><u>Организация с низким уровнем ожидания и высоким уровнем поддержки (I тип)</u></b></p> <p>Характерными особенностями состояния сотрудников и климата в коллективе такой организации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативная культура отношений.</li> <li>• Комфортная атмосфера.</li> <li>• Располагающая к расслабленности атмосфера, в которой персонал чувствует себя удобно и безопасно.</li> </ul> <p>От сотрудников мало ожидают, а достигают они всегда ровно столько, сколько от них ожидают.</p> <p>Подобная атмосфера характерна для государственных, бюджетных учреждений, в традиционном семейном бизнесе, где работникам свойственно убеждение, что это «работа на всю жизнь». Если подобная атмосфера сохраняется в условиях усилившейся неопределенности и подвижности внешней среды, то для организации могут наступить фатальные последствия.</p> <p>Характерными симптомами являются: добродушное настроение, размеренность, граничащая с вялостью, намерение держаться за свое место, зрелые (стареющие) сотрудники</p>	<p><b><u>Организация с высоким уровнем ожидания и поддержки (IV тип)</u></b></p> <p>Характерными особенностями состояния сотрудников и климата в коллективе такой организации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Самомотивация сотрудников.</li> <li>• Амбициозные цели.</li> <li>• Стремление к достижению.</li> </ul> <p>Характерной является атмосфера конструктивной конкуренции среди сотрудников. Направленность на достижение результатов. Организация имеет высокий уровень подвижности и гибкости на рынке, возможность роста и расширения, что способствует росту и развитию сотрудников в карьере.</p> <p>Характерными симптомами являются: высокая динамика процессов, напряженное сотрудничество, наличие конструктивных конфликтов</p>
<p><b><u>Организация с низким уровнем ожидания и низким уровнем поддержки (II тип)</u></b></p> <p>Характерными особенностями состояния сотрудников и климата в коллективе такой организации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Апатия к работе. Скука.</li> <li>• Низкая ценность производимой работы.</li> <li>• Ощущение, что ни чего не делается.</li> </ul> <p>Создается атмосфера апатии, застоя и упадка.</p> <p>Это настроение свойственно как отдельным сотрудникам, так и целым отделам или организациям. В них создаются условия для самоорганизации неформальных структур, действующих автономно (часто во вред организации). Уровень сопротивления управленческим решениям очень высок.</p> <p>Характерными симптомами являются: мотивация сотрудников посредством наказания, воровство, невозможность определить источник проблемы в случае «форс мажорных» обстоятельств</p>	<p><b><u>Организация с высоким уровнем ожидания и низким уровнем поддержки (III тип)</u></b></p> <p>Характерными особенностями состояния сотрудников и климата в коллективе такой организации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хронический стресс.</li> <li>• Эмоциональное выгорание.</li> </ul> <p>Атмосфера в организации явно или латентно напряжена. Краткосрочные результаты ставятся во главу угла. Несмотря на то, что высокий уровень ожидания стимулирует к действиям, без должной поддержки цена, которую приходится платить высока.</p> <p>Характерными симптомами являются: постановка задач носит характер хронического аврала, текучесть кадров, саботаж управленческих решений, разочарование сотрудников и руководителей в действиях друг друга</p>

несчастных случаев, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции).

**2. Приемлемая рабочая среда (физические условия).** Обстановка, в которой выполняется работа, существенно влияет на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям работников.

**3. Безопасность.** Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат. Взаимопонимание с коллегами.

**4. Личное развитие.** Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию, самосовершенствованию.

**5. Профессиональный рост.** Развитие и опыт неразделимы, и, хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотивом для еще больших достижений.

**6. Чувство причастности.** Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. Поскольку чувство причастности – это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Признание заслуг позволяет приобрести общественную значимость.

**7. Интерес и вызов.** Возможность добиваться значительных результатов. Работа, в которой содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников.

## Изучение лояльности управленческой команды: прикладное исследование

### Исходные данные

Управляющая инвестиционная компания приобрела пакет акций обанкротившегося завода. В процессе реорганизации системы управления, управляющая компания заказала исследование уровня лояльности управленцев высшего звена с целью создания программы развития управленческой команды.

### Целевая группа

В исследовании приняли участие первые лица завода: генеральный директор, директор направлений, главный бухгалтер, главный конструктор. Двенадцать человек, из них 10 мужчин, 2 женщины, возраст респондентов от 34 до 60 лет.

### Диагностическая методика

Для изучения лояльности сотрудников по фактору справедливости на основе показателей ожидания и поддержки предложен «Дифференцированный опросник изучения мотивации по фактору справедливости: ожидания и поддержки в организации (ДООП)» [4].

Опросник составлен с использованием дифференциальной шкалы. Каждый вопрос отражает один из параметров: «ожидание» или «поддержка», а так же отнесен к одной из семи областей мотивации: вознаграждение, приемлемая рабочая среда, безопасность, личностное развитие, профессиональный рост, чувство причастности, интерес и вызов. Всего в опроснике 28 вопросов. 14 вопросов касаются параметров ожидания и 14 – параметров поддержки. По каждой из областей мотивации 4 вопроса.

### Результаты

1. Представлены в виде диаграммы с двумя ортогональными осями:

- высокий и низкий уровень ожидания,
- высокий и низкий уровень поддержки.

2. Анализируются:

– общая диаграмма и диаграммы по каждой области ожидания поддержки.

– индивидуальные диаграммы по каждому сотруднику, отражающие соотношение параметров «ожидание и поддержка» по каждой из мотивационных областей (рис. 1).

– выделены сотрудники со значимыми показателями.

– не выделены незначимые или неопределенные показатели.

– анализируются показатели только выделенных сотрудников.

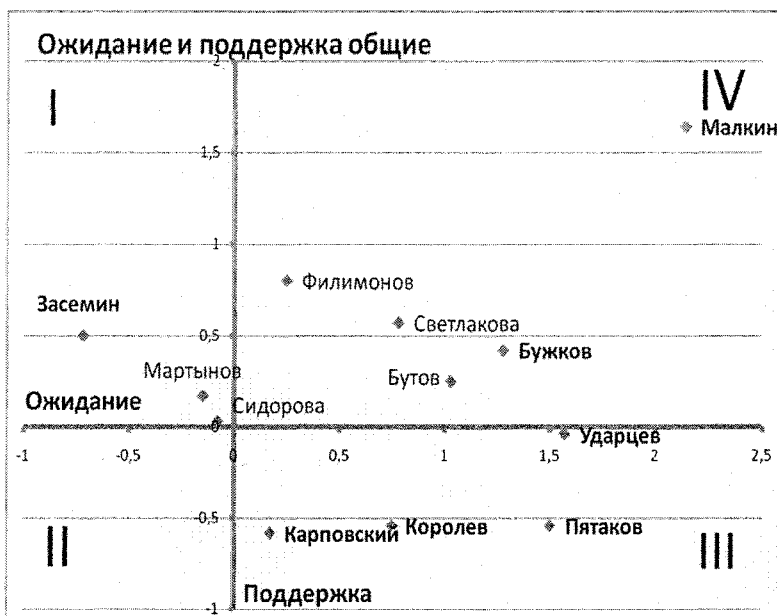


Рис. 1. Пример интерпретации общей диаграммы. Результаты реального исследования группы управленцев одного из производственных предприятий г. Челябинска, фамилии изменены

Общее состояние лояльности персонала можно охарактеризовать как напряженное ожидание перемен.

В настоящий момент управленческая команда испытывает дисбаланс между завышенными ожиданиями со стороны руководства и низкой степенью поддержки в виде:

- информации. Недостаточно коммуникаций в области принятия управленческих решений между управляющей компанией и руководством предприятия. А также тревожное ожидание кардинальных изменений в стратегии управления.

- доверия. Наблюдается высокий уровень ожиданий и низкий уровень свободы управленческих решений.

- поощрений. Доминирует форма стимулирования в форме наказаний (на одном уровне с наказаниями, отмечен «демотивирующий стиль руководства»).

На данный момент Вознаграждение в организации является скорее не стимулирующим фактором, а фактором деструктурирующим (рис. 2). И здесь возможны две точки зрения. С одной стороны, вознаграждение всегда является острой темой между работо-



Рис. 2. Пример интерпретации диаграммы в области мотивации «Вознаграждение»

дателем и сотрудником. С другой стороны, вознаграждение – ключевой фактор управления активностью скорее низовых уровней. А в данном случае мы говорим об управленцах высшего звена. Соответственно при неудовлетворенности управленца в вознаграждении появляется высокий риск искушения получить источник к материальному стимулированию другими способами.

Для Бужкова, Королева, Карповского, Пятакова именно вознаграждение может стать стимулом, побуждающим их к большей лояльности, соответственно «рычагом» в переговорах об их большей производительности и ответственности.

Светлакова и Малкин находятся в области оптимального стимулирования вознаграждением.

Нахождение Мартынова (новый сотрудник, на предприятии вторую неделю) в области низкого ожидания и низкой поддержки можно объяснить скорее адаптационным периодом и преобладанием в настоящий момент других стимулов. На данном этапе «вхождения», большим стимулом является необходимость самоутвердиться, показать свои преимущества и только после этого проявить свои амбиции на вознаграждение.

Пожалуй, это тот фактор, который объясняет существующую напряженность в сфере лояльности сотрудников в организации. Руководители воспринимают свое настоящее по-

ложение небезопасным (рис. 3). Сотрудники боятся потерять положение и работу, неуверены в своем будущем и будущем организации. А постоянное нахождение в таком состоянии приводит к нервозности, состоянию стресса, потере веры в свои силы, к желанию «зацепиться» за ситуативные результаты (а не планировать и работать на будущее).

Если объединить результаты показателя Вознаграждение и Безопасности, то мы видим, что не удовлетворенными оказываются параметры базовых потребностей: материального благополучия и уверенности в будущем. А это показатели, на которых выстраивается политика стимулирования работников среднего и низшего звена. При условии неудовлетворения базовых потребностей у руководителей высшего звена, мы наблюдаем соответствующие симптомы сотрудников среднего звена:

- безынициативность, реагирующее поведение;
- оперативный стиль мышления;
- местечковая (локальная) ответственность;
- базовое стимулирование через наказание.

Сидорова находится в области малых ожиданий и поддержки. Возможная причина: отсутствие внутренней конкуренции на занимаемую ею должность, желание сохранить во что бы то ни стало существующее положение. Отсюда, возможно, отсутствие внутренней конкуренции на проекты и нововведения в

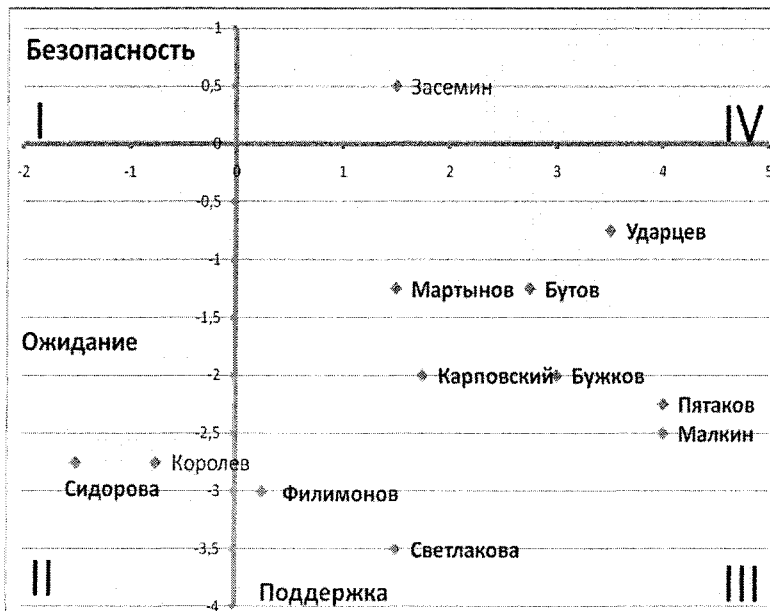


Рис. 3. Пример интерпретации диаграммы в области мотивации «Безопасность»

сфере данной деятельности, невозможность создания новых рискованных, неординарных проектов.

Полученные в ходе опроса данные анализировались так же индивидуально по каждому сотруднику (рис. 4).

**Ударцев Сергей Владимирович, директор по производству, 34 года (опыт работы на предприятии 9 лет).**

1. В настоящий момент Сергей Владимирович не видит необходимости в задачах большого порядка, предполагающих риск (**Интерес и вызов**). В данном случае – большой разрыв в ожиданиях и поддержке компании в отношении данного сотрудника и его личными ожиданиями. Возможно, это продиктовано неуверенностью в своих силах. Существующий груз ответственности превышает его персональные возможности, что приводит к опасению и страху включаться в задачи большого порядка, чем существующие до сих пор.

2. **Материальное вознаграждение** не является приоритетной областью мотивации, гораздо более важными в настоящий момент Сергей Владимирович считает **Профессиональный рост** и **Личностное развитие**.

3. Для сотрудника очень важным является признание полезности его труда, признание заслуг и принадлежности данной организации (**Чувство причастности**).

4. Сергей Владимирович воспринимает свое настоящее положение небезопасным, неуверен в своем будущем и будущем органи-

зации (**Безопасность**). Ожидает изменений в области **Приемлемой рабочей среды**.

**Рекомендации по использованию и развитию управленческих компетенций:**

1. Прояснить управленческие амбиции. При необходимости предложить возможность обучения процессному и стратегическому менеджменту.

2. Исследовать способность к развитию управленческих компетенций, при позитивном результате рассмотреть возможность роста дальнейшей управленческой карьеры.

**Рекомендации по повышению лояльности**

1. Поддерживать в стремлении профессионально расти, обеспечить возможности для получения и применения новых знаний.

2. Формировать взаимосвязь параметров «Интерес и вызов», «Профессиональный рост» и «Вознаграждение». Соотнести личные амбиции и ожидания организации.

Результаты прикладного исследования баланса справедливости (ожидания и поддержки), во-первых, показывают соотношение в организации показателей мотивации и лояльности; во-вторых, отражают динамику этих показателей и область ближайших конструктивных изменений в политике лояльности персонала; в-третьих, дают возможность для руководителя обозначить границы диалога о перспективах роста сотрудника, в-четвертых, результаты изучения соотношения показателей ожидания и поддержки дают понять, насколько использован потенциал каждого сотрудника и организации в целом.

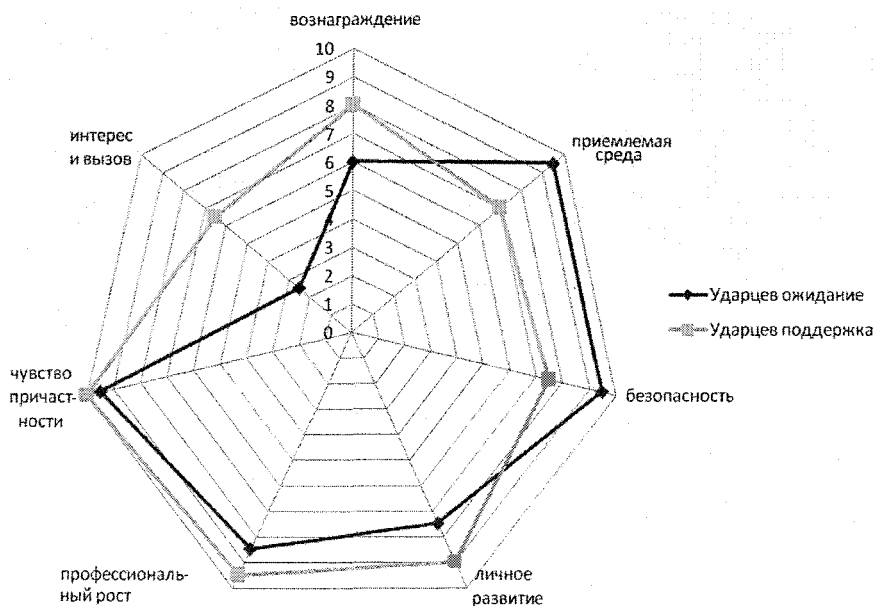


Рис. 4. Пример интерпретации индивидуальных данных

## Литература

1. Доминьяк, В.И. Результаты экспериментального исследования лояльности персонала / В.И. Доминьяк. – <http://www.dominiak.by.ru>.
2. Грюнхольд, Л. Лояльность работника – лояльность клиента – прибыльность компании / Л. Грюнхольд, А. Мартенсен. – <http://www.cfin.ru>.
3. Морозов, В.В. Безопасный работник – лояльный сотрудник – приверженный соратник // Теоретическая, экспериментальная и практическая психология: сб. науч. тр./ В.В. Морозов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – Т.5. – С.352 – 358.
4. Морозов, В.В. Показатели ожидания и поддержки в формировании лояльности персонала / В.В. Морозов // Личность и общество: проблемы взаимодействия: материалы II международной науч. конф., 23 апреля 2009 г. – Челябинск: Изд-во «1-Альянс». 2009. – С. 138–142.
5. Харский, К. Неблагонадежность и лояльность / К. Харский. – <http://www.loyalty-expert.ru>.

*Поступила в редакцию 5 июля 2010 г.*

**Морозов Вадим Валерьевич.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития Южно-Уральского государственного университета, доцент кафедры социальной и клинической психологии Уральской академии образования: 8(351)2679896.

**Vadim V. Morosov.** Candidate of psychology, assistant professor of development psychology department of the Southern Ural State University, assistant professor of social and clinical psychology department of the University of the Russian Academy of Education: 8(351)2679896.