

## Методы формирования лояльности сотрудников организации

*Мякинченко Ольга Виталиевна*

*аспирант*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический*

*факультет, Москва, Россия*

*E-mail: [b992454@mail.ru](mailto:b992454@mail.ru)*

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности и скоростью изменений, что делает все более актуальной потребность организации в готовности сотрудников прилагать усилия в ее интересах в различных ситуациях, в развитии внутренних регуляторов поведения сотрудников. Именно поэтому такую важность сегодня приобретает лояльность сотрудников организации, программы ее развития становятся все более востребованными.

Несмотря на многообразие точек зрения на то, что такое лояльность, автором было выбрано следующее определение: **лояльность - это степень психологической привязанности сотрудника к организации и желание прилагать усилия в интересах организации**, т.е. лояльность - это только отношение, отделенное от поведения сотрудника. Для того чтобы развить идеальный для данной организации тип приверженности сотрудника существуют различные методы.

В данной статье автором рассмотрены существующие методы формирования лояльности сотрудников, проведена их классификация согласно тому, какую детерминанту формирования лояльности они затрагивают, проведен сравнительный анализ этих методов. В рамках данной работы автором проведено анкетирование, целью которого было выявить распространенность программ управления лояльностью сотрудников компании в России и наиболее часто применяемые методы.

Автором были выделены следующие группы методов:

### ***1. Отбор сотрудников, расположенных к лояльности.***

Ряд исследователей полагает, что уже на этапе отбора можно предотвратить возникновение проявлений нелояльности впоследствии (обратив внимание на приоритет ценностей будущего сотрудника и на аспекты безопасности), т.е. что можно отбирать сотрудников с высоким безусловным лояльности. Так как безусловная лояльность является следствием наличия и развитости у сотрудника определенных личностных качеств, можно использовать специальные психологические тесты для их выявления. Кроме того, то, как организация подбирает сотрудников, уже само по себе может помогать формированию у них ощущения организационных ценностей, поддержки и справедливости (механизм формирования адекватных ожиданий).

### ***2. Методы повышения лояльности сотрудников через управление уровнем их удовлетворенности.***

Методы текущей политики управления персоналом в сфере усиления и формирования лояльности через удовлетворенность можно подразделить на несколько групп: с одной стороны, по типу формирующейся лояльности (расчетная, нормативная или эмоциональная), с другой - по тому, на удовлетворение какой потребности они нацелены (материальных, базовых потребностей; потребности в информационной обеспеченности; потребности в вовлечении, причастности, самореализации). Выбирая, какой метод **формирования лояльности** будет использован, необходимо иметь в виду, что, удовлетворение одной и той же потребности может разнонаправлено влиять на развитие разных видов лояльности.

При разработке политики развития различных типов приверженности необходимо внимательно проанализировать затраты и выгоды, так как при гипертрофированном развитии того или иного типа лояльности, возникают отрицательные последствия. Поэтому, при разработке политики управления лояльностью, важно стремиться к сбалансированному развитию всех трех типов лояльности.

### ***3. Воздействие через управление внешней средой.***

В данной статье под внешней средой понимаются причины и обстоятельства, которые могут ограничивать варианты поведения работника, его мобильность при работе в данной организации. Работодатель может сознательно вводить некоторые ограничения, регулирующие набор вариантов поведения сотрудника в организации. В первую очередь речь идет о договорном регулировании, которое играет роль в развитии не только нормативной лояльности («я не должен делать»), но информационную роль в указании на желаемые типы поведения сотрудников, которые нелояльны неумышленно, по незнанию (т.е. их отношение лояльно, но они не знают, какие их действия вредят компании). В этом вопросе затрагиваются правовые аспекты политики развития лояльности, касающиеся, во-первых, ограничений на переход к другому работодателю, и, во-вторых, разглашения коммерческой тайны. Воздействие на сотрудника через внешние ограничения осуществляется через два механизма: во-первых, они сокращают набор возможных действий сотрудника (через доведение информации о том, что ряд действий запрещен), и, во-вторых, изменяет структуру выгод и издержек сотрудника и будет развивать, наиболее вероятно, расчетную или нормативную приверженность.

Проведенное автором исследование наиболее распространенных в практике российских компаний методов управления лояльностью показало, что их подавляющее большинство относится ко второму типу.

Важно отметить, что несмотря на многообразие теоретических методов формирования лояльности сотрудников компании, при разработке практических мероприятий необходимо учитывать, какой тип лояльности наиболее подходит для развития в той или иной компании, что зависит от характеристик корпоративной культуры компании и от этапа ее развития, ее зрелости.

### Литература

1. Mowday, Steers и Porter, Employee-organization linkages. New York: Academic Press, 1982 // Перевод: Доминьяк В.И., 2001. <http://dominiak.by.ru/lrc/li3.html>
2. Мейер Д. Построение коммитента в эру изменений: Rx для кадрового менеджмента // www.hr.com, 2000.
3. Сидоренко Е. Приверженность организации – Школа менеджеров Арсенал // <http://www.arsenal-hr.ru/library/35>
4. BOSELIE P., HESSELINK M., PAAUWE J. EMPLOYEE PERCEPTION ON COMMITMENT ORIENTED WORK SYSTEMS: EFFECTS ON TRUST AND PERCEIVED JOB SECURITY/ - ERIM Report Series reference number ERS-2001-02-ORG, January 2001, Number of pages 28.
5. Susan C. Eaton If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Productivity. - John F. Kennedy School of Government Harvard University, RWP01-009, March 2001.
6. Green F. WHY HAS WORK EFFORT BECOME MORE INTENSE? Why has Work Effort become more intense? Conjectures and Evidence about Effort-Biased Technical Change and other stories, July 2002 // <ftp://ftp.ukc.ac.uk/pub/apd/RePEc/ukc/ukcedp/0003.pdf>