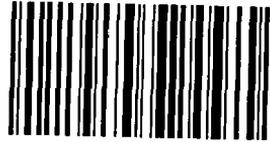


На правах рукописи



005007973

**Асютин Станислав Александрович**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Специализация – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

19 ЯНВ 2012

*Асютин*

Москва – 2012

Работа выполнена на кафедре теории организации и управления  
Государственного университета управления.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Латфуллин Габдельхат Рашидович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Добрышина Людмила Николаевна

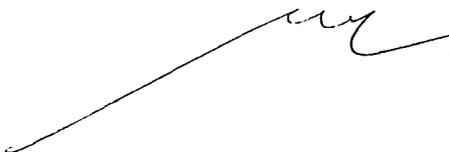
кандидат экономических наук, доцент  
Ларичева Елена Анатольевна

Ведущая организация: ФГБУО ВПО «Российский государственный  
университет туризма и сервиса»

Защита состоится 10 февраля 2012г. в 14.00 на заседании диссертационного  
совета Д 212.049.12 при Государственном университете управления по адресу:  
109542, Москва, Рязанский проспект, дом 99, зал заседаний ученого совета  
Института государственного управления и права, аудитория А-319.

Автореферат разослан 10 января 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук,  
профессор



О.Н.Громова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что неопределенность и неустойчивость внешней среды приводит к необходимости современных руководителей активно осваивать управление со значительной степенью делегирования, эффективность которого возможна при высоком уровне доверия и лояльности персонала.

Объективная значимость интеллектуального капитала для долгосрочного и успешного функционирования организаций, ужесточение конкуренции за квалифицированные кадры на фоне усиления склонности сотрудников к независимому поведению, приводящему к частой смене работодателя, обнаруживают противоречие между нарастающей потребностью компаний в лояльном персонале и отсутствием реальных организационных условий, способствующих обретению и укреплению его лояльности.

Возникает необходимость в разработке научно обоснованной концепции управления лояльностью персонала организации, функционирующей в условиях экономики знаний и сервиса.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию лояльности персонала посвящены труды отечественных и зарубежных ученых в области организационного поведения в рамках направления об установках личности: работы Т.Алена, Р.Бэйрона, Й.Вейнера, Дж.Гринберга, О.Н.Громовой, В.И.Доминяка, А.И.Кочетковой, Г.Р.Латфуллина, Ф.Лютанса, С.Магун, М.И.Магуры, Дж.Майера, Е.Б.Моргунова, П.Морроу, О.Г.Овчинниковой, С.Роббинса, Д.П.Шульца, С.Э. Шульца и др.; и теории менеджмента в темах о мотивации, лидерстве и эффективности управления: труды Р.Дафта, В.И.Герчикова, Э.Гостика, Р.Лайкерта, Ф.Малика, А.Л.Потеряхина, А.И.Пригожина, Н.В.Самоукиной, Е.П.Сидоренко, Е.В.Толкачевой, К.В.Харского, С.В.Шекшни, Р.Б.Шю, Ч.Элтона и др.

Изучение этих работ позволило установить, что в научной литературе лояльность персонала рассматривается как социально-психологический феномен: исследователи в основном сосредоточены на выявлении личностных и ситуационных факторов, способствующих возникновению расположения к компании-работодателю. Однако необходимость привлечения и удержания ключевого персонала с целью усиления конкурентоспособности компании заставляет рассматривать эту категорию как объект управления с тем, чтобы заменить распространенную практику стихийного формирования отношения к организации на

управляемый процесс, позволяющий целенаправленно минимизировать действие дезорганизирующих факторов и усиливать влияние благоприятных факторов.

В связи с этим предлагается решать проблему управления лояльностью персонала через симбиоз социально-психологических и организационно-управленческих знаний, в комплексе дающих возможность выстроить эффективное и своевременное управленческое воздействие, укрепляющее благожелательное и приверженное отношение персонала к организации.

Поэтому **целью** исследования выступает разработка теоретико-методических основ достижения целевого уровня лояльности персонала посредством управленческих методов.

Поставленная цель вызвала необходимость решения следующих **задач**:

- определить понятие и задачи управления лояльностью персонала в современных организациях;
- разработать типологию взаимоотношений между организацией-работодателем и сотрудниками;
- классифицировать факторы, способствующие возникновению и закреплению благонадежного и приверженного отношения сотрудников к компании-работодателю;
- установить характер взаимосвязи между лояльностью, мотивацией и эффективностью деятельности;
- разработать методические указания по диагностике уровня лояльности персонала в организации;
- создать поведенческую модель формирования и закрепления установки на лояльность у сотрудников организации;
- разработать структуру и содержание процесса управления лояльностью персонала организации.

**Объектом исследования** является персонал бизнес-организаций и его организационное поведение.

**Предметом исследования** выступают управленческие отношения по обеспечению лояльности персонала.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической базой исследования выступили научные концепции теории управления, управления персоналом и организационного поведения, фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию проблем мотивации, лидерства, формирования личностных установок, доверия и

приверженности персонала в организациях. Методология исследования основывается на применении процессного подхода, методов моделирования и классификации, метода научных обобщений, метода аналогий, метода социологических исследований, в том числе анкетирования и интервью, а также метода социометрических оценок.

**Информационную базу исследования** составили официальные данные коммерческих организаций, материалы, содержащиеся в монографиях и статьях, опубликованных в периодических изданиях и сети Интернет, материалы конференций и круглых столов, экспертные оценки, статистические данные об уровне дефицита кадров, текучести и удовлетворенности персонала в российских и зарубежных компаниях, а также результаты социологических исследований, анкетирования и интервьюирования специалистов и менеджеров.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке теоретико-методических основ управления лояльностью персонала организации, позволяющих сбалансировать интересы компании и сотрудников и уменьшить кадровые риски.

Автором получены **новые научные результаты:**

- определена категория «управление лояльностью персонала» как специализированная деятельность, направленная на создание условий труда и взаимоотношений менеджмента и персонала, способствующих формированию установки на приверженное отношение к организации, выраженное через заинтересованность сотрудников долго оставаться в организации и добровольно осуществлять дополнительные усилия для ее благополучия, что является приращением новых знаний по рассматриваемому научному направлению;

- разработана типология взаимоотношений организации и сотрудников по поводу двусторонней реализации актуальных потребностей на долгосрочной основе;

- классифицированы многочисленные объекты лояльности персонала по пяти блокам: личность сотрудника, его отношение к конкретной деятельности, взаимодействие в рабочей группе, взаимоотношения с непосредственным руководителем, восприятие организации и условий труда, работа с которыми дает возможность формировать требуемый вид лояльности персонала;

- выявлена сильная положительная взаимосвязь между лояльностью и удовлетворенностью потребностей в безопасности и значимости персонала, и оценкой эмоциональной атмосферы сотрудниками; выявлено, что различные виды лояльности обеспечивают получение разных результатов: нормативная лояльность

вызывает благонадежность персонала, поведенческая лояльность активизирует производительность, а аффективная лояльность приводит к желанию долго оставаться в компании и тем самым сокращает текучесть, презентеизм и абсентеизм;

- разработаны методические указания по диагностике текущего уровня лояльности персонала в организации;

- разработана поведенческая модель формирования и закрепления установки на лояльность, которая позволяет своевременно и эффективно использовать механизмы научения, стимулирования и когнитивного соответствия в коммуникациях между руководством и персоналом;

- предложена схема процесса управления лояльностью персонала, которая позволяет заменить спонтанное формирование отношения персонала к компании на организованный процесс.

**Обоснованность и достоверность** полученных результатов, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается применением научных методов исследования, представительным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практической апробацией и внедрением результатов исследования.

**Значение научных результатов для теории и практики.** Полученные автором научные результаты теоретически обосновывают актуальность и структуру процесса управления лояльностью персонала, внедрение которого способствует целенаправленному формированию благожелательного и приверженного отношения сотрудников к организации-работодателю. Разработанные автором методические положения и рекомендации могут быть использованы службами внутреннего PR, организационного развития, человеческих ресурсов, а также консалтинговыми компаниями в целях сохранения и развития человеческого капитала компаний. Материалы диссертации могут быть полезны при подготовке учебных программ, лекционных курсов, методических материалов и учебных пособий по учебным дисциплинам «Организационное поведение», «Теория организации и организационное поведение», «Основы менеджмента».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования обсуждались на VI-ой Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2010 г.), на XII-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки» (Таганрог, 2011), на III-

ей Международной научно-практической конференции «Экономические науки в России и за рубежом» (Москва, 2011).

**Внедрение результатов исследования.** Разработанные методики и рекомендации по внедрению управления лояльностью персонала использовались при формировании стратегии развития, в частности при разработке системы стимулирования ООО «Анфо-Строй» (г.Москва).

Материалы диссертации используются в учебном процессе в Государственном университете управления в ходе преподавания дисциплины «Организационное поведение».

**Публикации.** По результатам исследования автором опубликовано 7 работ общим объемом 2,7 (авт. 2,25 п.л.), в том числе 2 статьи объемом 0,9 п.л. (авт. 0,7 п.л.) в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ. Работы раскрывают актуальность, понятие и содержание управления лояльностью персонала в современных условиях хозяйствования, зависимость результатов деятельности компаний от уровня благожелательности и приверженности персонала, а также диагностический инструментарий, применяемый при определении текущего уровня лояльности сотрудников.

**Объем и структура и работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. Рукопись содержит 132 страницы основного текста, 24 таблицы и 22 рисунка, 3 приложения. Список литературы включает 146 источников.

## **Структура диссертации**

Введение

### **Глава 1. Теоретические основы управления лояльностью персонала**

1.1. Основные подходы к определению лояльности персонала организации

1.2. Задачи и функции управления лояльностью персонала в современных организациях

1.3. Классификация факторов лояльности персонала

**Глава 2. Исследование источников лояльного отношения персонала к организации**

2.1. Лояльность как следствие удовлетворения актуальных потребностей

2.1. Исследование факторов нелояльности персонала

2.3. Анализ взаимозависимости благонадежности, производительности и лояльности

### Глава 3. Методические основы управления лояльностью персонала

3.1. Формирование лояльности персонала с позиции организационного поведения

3.2. Методические указания по диагностике уровня лояльности персонала

3.3. Процесс управления лояльностью персонала

Заключение

Список литературы

Приложения

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Универсальное видение назначения, задач и структуры программ управления лояльностью персонала в российских компаниях еще не сформировано по причине отсутствия единого понимания категории лояльности персонала, распространенности репрессивного стиля руководства, а также второстепенной статусной позиции функции управления персоналом. Анализ множества определений лояльности персонала позволил заключить, что между ними существует определенное соответствие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Соответствие пониманий лояльности персонала друг другу

Найденное соответствие подчеркивает, что лояльность персонала является функцией взаимодействия объекта и субъекта управления, в котором роль объекта значима, но основную роль выполняет субъект. Управление лояльностью персонала базируется, во-первых, на выборе типа взаимоотношений организации и сотрудников по поводу двусторонней реализации актуальных потребностей на долгосрочной основе, и, во-вторых, на создании условий труда, которые в комплексе формируют установку сотрудников на приверженное отношение к организации. Это отражается через их заинтересованность долго оставаться в компании и добровольно осуществлять дополнительные усилия для ее благополучия.

Определение типа взаимоотношений апеллирует к теории обмена, согласно которой лояльность персонала развивается как результат удовлетворенности работников краткосрочным и долгосрочным стимулированием, а отношение организации к сотрудникам образуется вследствие достижения ими поставленных целей и поддержания важных организационных ценностей. Если обмен равнозначный, и каждая сторона, соотнеся свой вклад и отдачу, удовлетворена, то можно констатировать наличие условий формирования и укрепления взаимного доверия и уважения как базы установления лояльного отношения персонала к организации. На рисунке 2 представлена схема в виде матрицы, включающая девять вариантов взаимодействия организации и персонала. Она предложена как диагностический инструмент, позволяющий определять текущий характер взаимодействия персонала и организации в зависимости от уровня удовлетворения соотношением вклада и отдачи каждой из сторон и намечать пути улучшения ситуации.

Позиции 1 и 9 («взаимная неприязнь» и «взаимное равнодушие») – это два «порочных круга», разорвать которые позволяют организационно-управленческие методы, включающие, прежде всего, установление четких целей и задач, разработку регламентов деятельности, внедрение прозрачной системы стимулирования. Позиции 2, 3 и 6 отражают нарушение баланса в отношении персонала, и помимо уже указанных процедур здесь необходимо восстанавливать доверие персонала к организации. Позиции 4, 7 и 8 – есть следствие неэффективного предварительного, текущего и заключительного контроля деятельности персонала. Позиция 3 – порождение репрессивного стиля управления, приводящее в конечном итоге либо к высокой текучести кадров, либо к желанию компенсировать дисбаланс и к запуску потребительского отношения к ресурсам организации, то есть позицию 7. Кроме того, позиции 6 и 8 – это попытка одной из сторон манипулировать другой, и

возникают они как соблазн использовать имеющиеся благоприятные доверительные отношения в своих целях. Позиция 5 является отражением установившегося взаимного уважения сторон.

		Мнение (оценка) организации		
		Вклад организации > Отдача персонала	Вклад организации = Отдача персонала	Вклад организации < Отдача персонала
Мнение (оценка) персонала	Вклад персонала ^ Отдача орг-ции	1. Взаимная неприязнь («холодная война»)	2. Недовольство персонала условиями труда	3. Эксплуатация персонала
	Вклад персонала = Отдача орг-ции	4. Недовольство эффективностью персонала	<b>5. Взаимное уважение</b>	6. Экономия средств
	Вклад персонала v Отдача орг-ции	7. Злоупотребление в использовании ресурсов компании, обман, воровство	8. Порождение «иждивенцев»	9. Взаимное равнодушие

**Рисунок 2 – Типы взаимоотношений персонала и организации**

Анализируя современное состояние отношений между персоналом и организациями в России, можно вычленить весь спектр типов. Так, в отечественной деловой культуре до сих пор широко распространено репрессивное управление, предполагающее приоритет негативного стимулирования как самого эффективного метода воздействий на персонал. Есть также организации, которые сталкиваются с дефицитом квалифицированных сотрудников, либо с сильными конкурентами, либо и с тем и другим одновременно, что заставляет их осуществлять мониторинг мотивационной среды, корректировать стиль управления и совмещать свои цели с интересами сотрудников. Постепенно растет доля и тех компаний, которые в полной мере ощущают свою зависимость от человеческого капитала, что приводит к необходимости создавать дополнительные условия для удержания уникальных специалистов, предоставляя им возможности самореализации.

Формирование условий труда включает в себя работу с факторами (объектами) лояльности, способными создать соответствующую установку. В организационном поведении при решении подобных задач выделяют биологические, психологические, социо-культурные и ситуационные факторы. Применение этого

подхода для обобщения многочисленных источников лояльности, широко рассмотренных, но слабо классифицированных в профильной литературе, позволило выделить пять блоков факторов (таблица 1).

**Таблица 1 – Факторы (объекты, переменные) лояльности**

Направления лояльности		Переменные лояльности	
<b>По</b> = f(Слл; Влр; Лрук; Лгр; Лорг)		Ло	Лояльность общая
		Слл	Склонность личности проявлять лояльность
		Влр	Вовлеченность в работу
		Лрук	Лояльность к руководителю
		Лгр	Лояльность к группе
		Лорг	Лояльность к организации
ЛИЧНОСТЬ, в т.ч. отношение к работе	Слл = Пу/ДВ	Слл	Склонность личности проявлять лояльность
		Пу	Постоянство убеждений (установка на благонадежность)
		ДВ	Диапазон возможностей
	ДВ = f(УОО; ЛК)	УОО	Уровень образования и опыта
		ЛК	Локус контроля
		Влр = f(ТЭ; Пред; Увл)	Влр
	ТЭ		Трудовая этика
	Пред		Преданность профессии
	Лрук = f(Лид; Дов)	Увл	Увлечение конкретной деятельностью
Лид		Лидерство (восприятие руководи теля лидером)	
Дов		Доверие к руководителю	
ГРУППА	Лгр = f(УВ)	УВ	Уровень вовлеченности в жизнедеятельность группы
		Лорг = f(УП; УЦ)	УП
К°			УЦ

Важно было установить, каким образом представленные факторы влияют на благонадежность, приверженность и производительность персонала. Для этого было проведено исследование с участием 47-ми слушателей факультета магистерской подготовки ГУУ, в результате которого удалось определить, что факторы, обеспечивающие благожелательность (послушание) сотрудников, не всегда способствуют приверженности (преданности), а факторы, стимулирующие сверхусилия (эффективность и качество труда) на рабочем месте, не обязательно приводят к желанию долго оставаться в компании. Так, стремление работника добросовестно выполнять свои обязанности и благожелательно относиться к работодателю зависят, главным образом, от его личностных характеристик и установок: от убежденности, что правильно быть законопослушным и следовать требованиям, регламентам организации и соблюдать ее нормы и ценности и от боязни получить осуждение и вызвать разочарование у коллег и руководства. При

этом подкрепляющим условием благонадежности является эффективный стиль руководства.

Дополнительные трудовые усилия обеспечиваются, прежде всего, характеристиками самой работы (интересная, увлекающая деятельность), наличием возможности развивать собственный профессиональный ресурс (образование, карьерный рост), а также доверительным стилем управления менеджеров. Установка долго оставаться в организации формируется благодаря выгоде от принадлежности к данной организации (высокий формальный статус, налаженные деловые и неформальные коммуникации и т.д.), различным стимулирующим программам и возможности развивать собственный профессиональный ресурс. Однако главенствующую роль здесь выполняют внутриорганизационные отношения: положительный эмоциональный настрой и радость от принадлежности к сплоченному коллективу. Таким образом, удалось установить, что активизация различных факторов лояльности дает разные результаты. Это помогает организации осуществлять осознанный выбор и формировать наиболее приемлемый вид лояльности персонала.

С тем, чтобы подробнее изучить зависимость лояльности от организационных условий, предоставляемых работодателем, в диссертационной работе анализируется взаимосвязь удовлетворенности ключевых потребностей персонала (в безопасности и значимости) и уровня лояльности. Оценки этим параметрам давались респондентами (слушателями-магистрантами) в диапазоне от -5 до +5, для характеристики своих компаний. В целом подтвердилась положительная корреляция между чувством безопасности и значимости и желанием работать лучше, прилагать дополнительные усилия и быть лояльным работодателю (таблица 2).

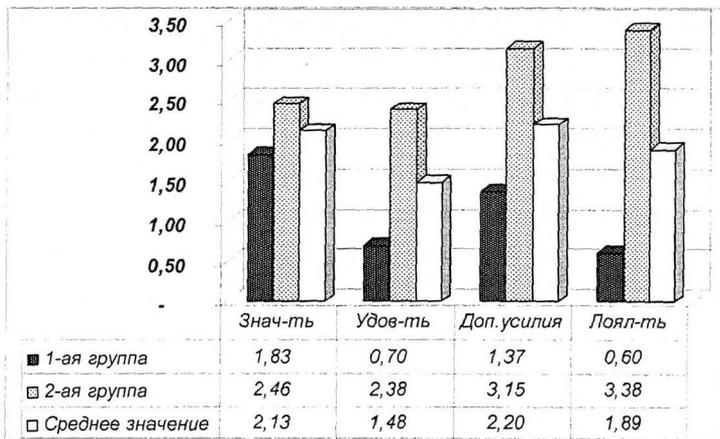
Важно заметить, что именно комплекс условий, обеспечивающих значимость и удовлетворенность условиями, теснее связан с готовностью сотрудников трудиться лучше и с фактом приверженного отношения к организации. При этом значимость более тесно связана с возникновением желаемых для организации эффектов в виде высокой производительности труда персонала и его приверженности.

Однако такой внешний фактор, как потенциальное повышение заработка, предлагаемое другим работодателями, для всех без исключения респондентов оказался решающим, чтобы покинуть текущую организацию.

**Таблица 2 – Коэффициенты корреляции в общей группе респондентов**

Показатели	Значение
Коэффициент корреляции между значимостью и готовностью прилагать дополнительные усилия	0,73
Коэффициент корреляции между значимостью и приверженностью организации	0,69
Коэффициент корреляции между удовлетворенностью условиями труда и готовностью прилагать дополнительные усилия	0,79
Коэффициент корреляции между удовлетворенностью условиями труда и приверженностью организации	0,63
Коэффициент корреляции между средней оценкой значимости и удовлетворенности условиями труда в комплексе и готовностью прилагать дополнительные усилия	0,91
Коэффициент корреляции между средней оценкой значимости и удовлетворенности условиями труда в комплексе и приверженностью организации	0,78

Правда, респонденты по своим ответам разделились на две группы: те, для кого возможность зарабатывать больше до 50%, являлась определяющей для ухода, и те, для кого рост заработка должен был составить не менее 100%, чтобы покинуть текущее место работы. Иными словами, «цена» лояльности у части респондентов (53%) была весьма невысокой, другая же часть (47%) продемонстрировала большую стойкость. В связи с такой разницей возникла идея рассмотреть средний уровень удовлетворенности условиями труда, значимости, приверженности, а также намерения прилагать дополнительные усилия для блага организации в каждой из этих двух групп. Оценки представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Средние оценки параметров в двух группах респондентов**

Также внутри каждой группы были определены коэффициенты корреляции между чувством безопасности (удовлетворенностью условиями труда), значимости и желанием прилагать дополнительные усилия и быть лояльным (таблица 3).

**Таблица 3 – Коэффициенты корреляции в двух группах респондентов**

Показатели	1 группа	2 группа
Коэффициент корреляции между значимостью и готовностью прилагать дополнительные усилия	0,84	0,60
Коэффициент корреляции между значимостью и приверженностью организации	0,90	0,65
Коэффициент корреляции между удовлетворенностью условиями труда и готовностью прилагать дополнительные усилия	0,83	0,64
Коэффициент корреляции между удовлетворенностью условиями труда и приверженностью организации	0,80	-0,15

Обнаружилось отсутствие связи между удовлетворенностью условиями труда и лояльностью к организации во второй группе опрашиваемых. Более того, их коэффициент корреляции между значимостью и приверженностью, хотя и имеет положительное значение, но гораздо меньшее, чем у респондентов первой группы (0,65 против 0,90). Эти наблюдения навели на мысль, что люди, у которых уже сформировалось лояльное отношение к организации, не связывают его исключительно с благоприятными условиями труда; в их оценке проявляется эмоциональная привязанность, которую люди не объясняют только меркантильными причинами. Это в дальнейшем было подтверждено индексом СК (индексом социокультуры), описывающим социально-психологический и моральный климат в организации. В первой группе респондентов общий индекс СК составил 147 баллов (средний уровень, ближе в нижней границе) из возможных 290 баллов, а во второй группе – 203 балла (достаточно высокий уровень).

Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов для управления лояльностью персонала. Во-первых, обеспечение нормальных на уровне среднерыночных условий труда, в том числе по заработку, является необходимым, стартовым условием. Во-вторых, внимание к высшим потребностям работников (по крайней мере, в отношении кадровой элиты, приносящей 80% результативности) становится обязательным. В-третьих, организационное настроение и эмоциональная атмосфера – есть, возможно, наиболее значимый, но недооцененный и мало изученный фактор формирования установки на приверженное отношение к работодателю. Кроме того, те организации, которые имеют возможность предоставить конкурентные финансовые условия для своих

сотрудников, не должны ограничиваться только материальным стимулированием для укрепления их лояльности. А организациям, испытывающим финансовые затруднения, стоит в качестве альтернативы сосредоточиться на формировании позитивного организационного настроения, что помогает удерживать сотрудников от ухода и стимулирует их совместные усилия.

Диагностика текущего уровня лояльности представляет собой замер отношения персонала (ключевых сотрудников) к важнейшим объектам лояльности:

- склонность личности проявлять лояльность;
- вовлеченность в работу (в т.ч. лояльность к профессии);
- лояльность к непосредственному руководителю;
- лояльность к коллективу (рабочей группе);
- лояльность к компании и ее ценностям.

Каждое из направлений оценивается по двум критериям (всего десять показателей), каждый из которых может получать низкие (от -5 до 1 баллов), средние (от 0 до 2 баллов) или высокие оценки (от 3 до 5 баллов) (таблица 4).

**Таблица 4 – Направления и критерии оценки лояльности**

Направления оценки лояльности	Важнейшие критерии направления	Кто оценивает
Склонность личности проявлять благонадежность (лояльность)	1. Отсутствие потребительского отношения сотрудника к организации и ее ресурсам 2. Оценка авторитетности организации	Руководитель сотрудника, служба HR
Вовлеченность в работу (в т.ч. лояльность к профессии)	3. Уровень личного интереса к профессии, работе 4. Уровень производительности и качества труда сотрудника	Руководитель сотрудника
Лояльность к непосредственному руководителю	5. Признание руководителя лидером 6. Уровень доверия к руководителю	Сотрудник
Лояльность к коллективу (рабочей группе);	7. Социально-психологический климат в коллективе 8. Нормы профессионализма, принятые в коллективе	Сотрудник
Лояльность к компании и ее ценностям	9. Удовлетворенность условиями труда в компании 10. Уровень согласия с ценностями, нормами и правилами компании	Сотрудник

По совокупности оценок, представляющей собой среднюю арифметическую десяти показателей, можно судить об общей лояльности конкретного сотрудника или категории персонала. Об уровне нормативной лояльности (благонадежности) можно заключить по величине показателей под номером 1 и 2, 5. О поведенческой лояльности свидетельствуют такие показатели как 2, 4, 9. Об аффективной

лояльности говорят показатели под номером 2, 5, 6, 7 и 10. О лояльности самому себе косвенно дает представление показатели 3 и 4. И склонность к эффективной, производительной деятельности раскрывается путем рассмотрения показателей 3, 4 и 8.

Предлагая сотрудникам и их руководителям выше приведенные критерии, высказывается просьба проставить (как правило, анонимно) отметки применительно к конкретному сотруднику, либо к руководителю, коллективу, организации. По высказанным мнениям можно понять сформированное отношение к организации в целом, что является основанием для саморефлексии руководителей, изменения модели организационного поведения компании, разработки или уточнения политики управления лояльностью персонала и т.д.

Для того, чтобы выбрать управленческие инструменты изменения и/или укрепления установки на лояльность у персонала, была разработана поведенческая модель формирования установки на основе коммуникационного процесса (таблица 5). В этой модели показано, какие конкретно и как следует задействовать универсальные механизмы закрепления убеждений, к которым относятся: механизмы научения (информирование, наблюдение, ассоциации, подражание); механизмы подкрепления (стимулирования) и механизмы самоубеждения (когнитивного соответствия), активизирующиеся в случае отсутствия согласованности между когнициями человека (мнениями, ценностями и т.д.). Сочетание этих механизмов, сила и направленность их действия дают возможность прогнозировать уровень формирования установки на лояльность, что описывается формулой:

$$\text{Э} = \text{И} \times \text{С} - \text{З}$$

где:

И – источник влияния (drives);

С - сила влияния (habit strength);

З - потенциал затухания (inhibitory potential);

Э - эффект убеждения (excitatory potential).

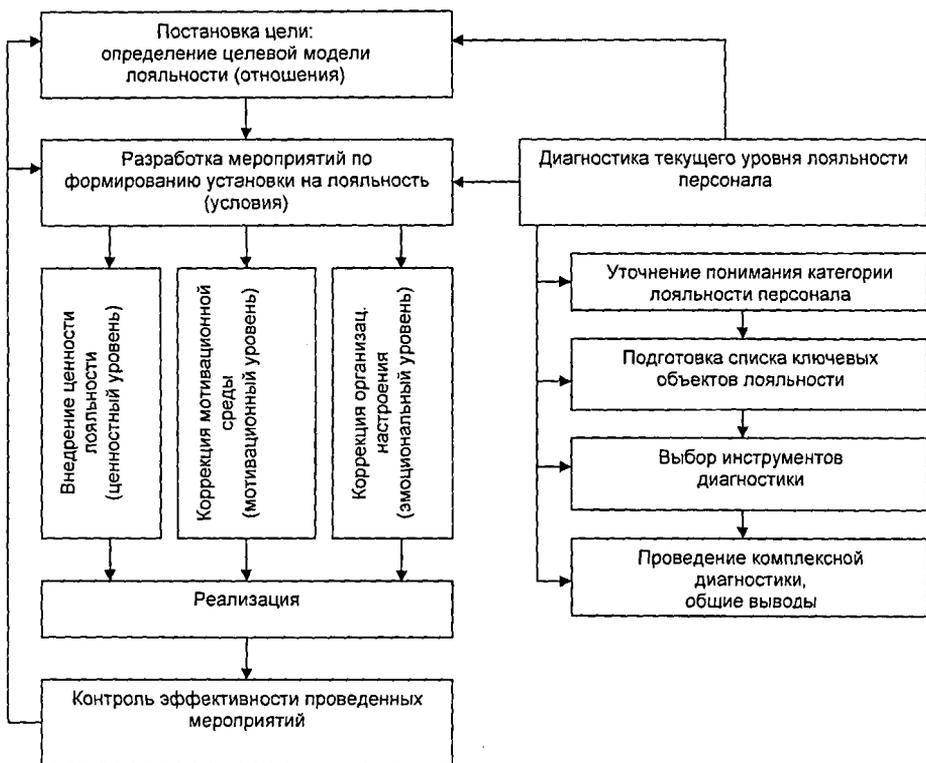
**Таблица 5 – Поведенческая модель формирования установки**

Факторы, влияющие на эффект убеждения (Э)	Составляющие коммуникационного процесса			
	Агент влияния	Сообщение	Контекст	Реципиент
Источник Влияния (И)	Механизмы научения	Механизмы научения	Механизмы подкрепления	Механизмы самоубеждения
	Авторитетность агента, признание его лидером, доверие к нему (+)	Непротиворечивость, убедительность сообщения, одновременная апелляция к знаниям, эмоциям и действиям (+)	Четкость и ясность механизмов подкрепления (+)	Восприимчивость идеи лояльности, в т.ч. позитивная (+) или негативная (-) аффектация; вовлечение в новую действительность через обучение (+)
Сила влияния (С)	Механизмы научения и подкрепления			Механизмы самоубеждения:
	Последовательность сообщений и демонстрируемого поведения в пользу целевой установки (+)			Сила изначальной установки на благожелательное (+) или неблагоприятное поведение (-)
Потенциал затухания (З)	Механизмы научения	Механизмы самоубеждения		
	Большой интервал между повторениями целевой идеи (-)	Явление неконсистентности (-)	Эффект бумеранга (-)	Эффект избирательного внимания (+/-)

Исследование причин и факторов формирования лояльности персонала приводят к выводу, что лояльность возникает как синергетический эффект, появляющийся в результате согласованных действий всех механизмов воздействия: научения, подкрепления и когнитивного соответствия. Любой сотрудник испытывает влияние каждого из них, они сообщают ему определенную информацию и постепенно формирует его целостное представление об организации. Если же существует рассогласование между ними, то у сотрудника формируется мнение о «двуличности» организационных правил. Согласно поведенческой модели формирования установки на лояльность, необходимо достичь следующих эффектов:

- авторитетности мнений агентов влияния, в особенности руководства;
- внутренней непротиворечивости, согласованности и стабильности программ стимулирования, обучения и развития;
- информированности о личностных чертах сотрудников, в особенности, об их мотивах, установках и аффектациях;
- положительного эмоционального настроения в организации.

Таким образом, укрепление лояльности предполагает создание комплекса ценностных, мотивационных и эмоциональных условий, что находит отражение на схеме процесса управления лояльностью персонала (рис.).



**Рисунок 4 – Процесс управления лояльностью персонала организации**

Лояльность персонала должна приобрести статус одной из ведущих ценностей компании, что возможно воплотить в практику посредством ее перевода на уровень организационных рутин (правил, стандартов и норм поведения). Для этого в диссертации предложено использовать специальный табличный инструмент (таблица 6), помогающий транслировать ценность «лояльность персонала» на уровень исполнения и планировать конкретные мероприятия в области усиления авторитета руководства, улучшения мотивационной и эмоциональной организационной среды.

**Таблица 6 – Освоение ценности лояльности персонала**

Ценность «Лояльность персонала»: благожелательное и приверженное отношение персонала к организации, способствующее желанию долго оставаться в организации и прилагать дополнительные усилия для ее блага				
Параметры	Авторитет руководителя		Стимулирование	Эмоциональная атмосфера
	Доверие	Лидерство		
Цели (пример)	Достичь высокого уровня доверия персонала (от 0,6 и выше)	Достичь высокого уровня признания руководителя лидером (от 0,6 и выше)	Обеспечить соответствие мотивов и стимулов и достичь уровня удовлетворенности условиями труда (от 0,6 и выше)	Обеспечить положительный эмоциональный настрой персонала, который может быть описан как «уверенность»
Нормы (пример)	Каждый руководитель знает и следует правилам, позволяющим укрепить атмосферу доверия Запрет на унижение сотрудников	Каждый руководитель осознает важность своего влияния на подчиненных и выступает примером для них	Каждый руководитель знает и следует правилам, вытекающим из важнейших теорий мотивации	Каждый руководитель поощряет уважение сотрудников друг к другу и стремление помогать, знает и следует правилам конструктивного поведения в конфликтных ситуациях
Мероприятия (пример)	Политика «открытых дверей» Развитие подчиненных через делегирование им задач, поощрение ответственности, самомотивации и самоконтроля у сотрудников и др.	Выработка и поддержание высоких производственных и коммуникационных норм в коллективе Повышение профессиональной и управленческой квалификации самого руководителя (не реже 1 раза в год) и др.	Замер мотивационной среды в сравнении с конкурентами, по результатам которого вносятся изменения в систему стимулирования и т.д.	Участие руководителя в подборе кадров. Замер социально-психологического климата Совместные мероприятия, праздники, посвященные достижению успехов подразделения (отдела, компании) и др.

Контроль эффективности управления лояльностью персонала базируется на определении уровня лояльности в процессе и после проведения запланированных мероприятий, что включает оценку нормативной, поведенческой и аффективной лояльности по тому же алгоритму, который был применен при диагностике, а также текучести, производительности труда и расчет ряда коэффициентов:

- Коэффициент прироста лояльности i-го сотрудника (Лпрі):

$$Лпрі = (Лпі - Лді) / Лді * 100\%, \text{ где}$$

Лп<sub>і</sub> – уровень лояльности после проведенных мероприятий.

Лд<sub>і</sub> – уровень первоначальной лояльности.

- Коэффициент результативности мероприятий (Лр):

$L_r = (L_1/L_2) * 100\%$ , где

Л<sub>1</sub> – количество сотрудников, лояльность которых имела положительный прирост.

Л<sub>2</sub> – общее количество сотрудников.

- Коэффициент потери лояльности (Лп):

$L_p = (L_3/L_2) * 100\%$ , где

Л<sub>3</sub> – количество сотрудников, лояльность которых имела отрицательный прирост.

Л<sub>2</sub> – общее количество сотрудников.

- Коэффициент эффективности мероприятий (Лэ):

$L_z = L_1/Z_t$ , где

З<sub>т</sub> – затраты на мероприятия по повышению лояльности персонала (обучение руководства, консультационная поддержка, корректировка системы стимулирования, подбор кадров и т.д.).

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Новая парадигма управления признает первенство личности в организации и апеллирует к подходам, нацеленным на сохранение и развитие человеческого капитала компании. Возрастающая зависимость компаний от персонала диктует необходимость включить в сферу исследования и управления категорию лояльности, означающую добровольное стремление сотрудников оставаться долго внутри компании-работодателя и прилагать дополнительные усилия для ее блага.

2. Существующие подходы к исследованию лояльности персонала в основном сосредоточены на ее изучении как социально-психологического феномена. Предложенное в диссертации видение предполагает, что она является следствием взаимодействия субъекта и объекта управления, а потому может быть управляема, для чего требуется совместить социально-психологический и организационно-управленческий срезы формирования лояльности.

3. Управление лояльностью предполагает целенаправленное формирование установки на благожелательное и приверженное отношение персонала к организации за счет, во-первых, выбора стратегии взаимодействия компании и персонала (сотрудничество, уважение, или подчинение, эксплуатация и т.д.), и, во-

вторых, создания определенных условий труда (стимулирования, социально-психологического климата, стиля руководства и т.д.)

4. На формирование и укрепление установки на лояльность влияют многочисленные факторы, которые предложено разбить на пять групп: склонность проявлять благонадежность, вовлеченность в профессиональную деятельность, лояльность к непосредственному руководству, лояльность к коллективу, лояльность к организации, чтобы обеспечить панорамное видение биолого-психологических, социально-культурных и ситуационных причин, могущих как вызывать, так и подавлять лояльность.

5. В исследовании обнаружено разнонаправленное влияние факторов лояльности: нормативная лояльность – есть следствие личностных особенностей сотрудников, в то время как возникновение поведенческой и аффективной лояльности обусловлено действиями работодателя. Как правило, поведенческая лояльность – есть порождение гибкого стимулирования, способного активизировать усилия работников и тем самым положительно повлиять на производительность, а аффективная лояльность формируется в ответ на эмоциональную атмосферу в организации, удерживающей персонал внутри компании и уменьшающей такие кадровые риски, как текучесть и абсентеизм.

6. Поведенческая модель формирования приверженного отношения к компании на основе оргповеденческой методологии была разработана с тем, чтобы определить, каким образом надо задействовать важнейшие механизмы укрепления установки (механизмы научения, подкрепления и когнитивного соответствия), чтобы заменить произвольное формирование отношения персонала к компании на целенаправленный, организованный процесс. Модель демонстрирует ключевую роль авторитетности руководителей как основных агентов влияния в этом процессе, а также необходимость согласованности программ стимулирования, обучения и развития на фоне положительного организационного настроения и информированности о личностных чертах сотрудников, в особенности, об их мотивах, установках и аффектациях.

7. В диссертации показано, что лояльность персонала возникает как синергетический эффект в ответ на комплекс действующих факторов лояльности. Предложенный в диссертации процесс управления лояльностью персонала демонстрирует, что сонаправить их воздействие можно путем внедрения ценности лояльности в практику управления и поддержания этой ценности за счет разработки поведенческих норм менеджмента.

## Список основных публикаций по теме диссертации

1. Асютин С.А. Основные подходы к определению лояльности персонала организации // Вестник ГУУ. – 2011. – №21. – 0,3 п.л.
2. Асютин С.А. Поведенческая модель формирования и изменения установки на лояльность у персонала организации. // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений – Электрон. журн. – М.: АТиСО, 2011. – № гос. регистрации 0420600008. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Asyutin.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – 0,5 п.л.
3. Асютин С.А. Современные инструменты обеспечения лояльности персонала. // Сборник статей III-ей Международной научно-практической конференции «Экономические науки в России и за рубежом». – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 0,25 п.л.
4. Асютин С.А. Управление лояльностью персонала с позиции организационного поведения. // Сборник статей XII-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки». – Таганрог: Центр научной мысли, 2011. – 0,3 п.л.
5. Асютин С.А., Свешникова Е.В. Лояльность молодых профессионалов. // Электрон. журн. Управляем предприятием, №8, 2011. – № гос. регистрации ФС77-45516. - Режим доступа: <http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/sveshnikova.pdf>. – 0, 4 п.л. (авт. 0,3 п.л.).
6. Асютин С.А., Свешникова Е.В. Управление лояльностью персонала в организации. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – 0.6 п.л.(авт. 0,4 п.л.).
7. Асютин С.А., Толкачева Е.В. Факторы лояльности персонала в современных организациях. // Сборник статей VI-ой Международной научно-практической конференция «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд». – Новосибирск: ЦРНС, 2010. – 0,35 п.л. (авт. 0,2 п.л.).

---

Подп. в печ. 10.01.2012. Формат 60х90/16. Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная. Печать цифровая.

Тираж 50 экз. Заказ № 2

---

ФГБОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ФГБОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: [diric@guu.ru](mailto:diric@guu.ru)

[www.guu.ru](http://www.guu.ru)